

**Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação  
Departamento de Comunicação**

**Giselle Querotti e Silva**

**ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS NA CHINA:  
Aproximação com a cultura e público chinês através dos esforços de comunicação  
digitais**

**Porto Alegre, junho de 2013.**

**Giselle Querotti e Silva**

**ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS NA CHINA:**

**Aproximação com a cultura e público chinês através dos esforços de comunicação  
digitais**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social com Habilitação em Relações Públicas, da Faculdade Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

**Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dra. Karla Maria Müller**

**Porto Alegre, junho de 2013.**



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO

## AUTORIZAÇÃO

Autorizo o encaminhamento para avaliação e defesa pública do TCC (Trabalho de Conclusão de Cursos) intitulado “ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS NA CHINA: Aproximação com a cultura e público chinês através dos esforços de comunicação digitais”, de autoria de Giselle Querotti e Silva, estudante do curso de Comunicação Social, habilitação Relações Públicas, desenvolvida sob minha orientação.

Porto Alegre, 21 de junho de 2013.

Assinatura:

Nome completo do orientador: **Prof<sup>ª</sup>. Dra. Karla Maria Müller**

**Giselle Querotti e Silva**

**ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS NA CHINA:**

**Aproximação com a cultura e público chinês através dos esforços de comunicação  
digitais**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social com Habilitação em Relações Públicas, da Faculdade Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof.<sup>a</sup>. Dra. Karla Maria Müller**

**Orientadora**

---

**Prof. Dr. Rudimar Baldissera**

**UFRGS**

---

**Prof. Me. Ivan Bom Fim**

**UFRGS**

**Conceito:** \_\_\_\_\_

**Porto Alegre, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2013.**

## AGRADECIMENTO

Aos meus pais, Luiz Pedro e Vanda, agradeço em primeiro lugar por terem me dado uma família maravilhosa, que é minha base e porto seguro. Obrigada por terem dedicado a vida de vocês para fazerem de mim e dos meus irmãos pessoas do bem, batalhadoras e felizes. Em todas as conquistas da minha vida sempre serei grata a vocês e a tudo que me ensinaram. Aos meus irmãos, Marcel, Gustavo e Michelle, agradeço por terem me incentivado a correr atrás e conquistar a minha vaga na UFRGS. Sou a caçula mais sortuda por ter crescido com grandes exemplos como vocês.

Ao meu noivo, Patrick, agradeço por ter me ajudado do início ao fim desta pesquisa, da delimitação do tema às traduções. Mas, muito além disso, obrigada por me transformar em uma pessoa melhor, trazer alegria e sonhos para a minha vida.

Ao meu Best e conselheiro, Cadu Caldas, agradeço por estar sempre ao meu lado, antes, durante, e tenho certeza, depois da Fabico. Obrigada por sempre me colocar pra cima, ser o melhor amigo que eu poderia ter e, especialmente durante os últimos meses, ter me escutado falar sem parar sobre a minha monografia.

Em especial nessa jornada, agradeço à Prof<sup>ª</sup>. Dra. Karla Müller, que acreditou nas minhas ideias e aceitou me orientar durante essa pesquisa. Obrigada por ter sido sempre tão disponível e ter conduzido o trabalho de forma leve e produtiva.

“Se dois homens vêm andando por uma estrada, cada um com um pão, e, ao se encontrarem, trocarem os pães, cada um vai embora com um. Se dois homens vêm andando por uma estrada, cada um com uma ideia, e, ao se encontrarem, trocarem as ideias, cada um vai embora com duas.”

*(Provérbio Chinês)*

## **RESUMO**

O presente trabalho tem como objetivo identificar como as organizações brasileiras com atuação na China estão se aproximando da cultura e público chinês através de seus esforços de comunicação digitais. Durante a revisão bibliográfica foram abordados conceitos como cultura, diversidade cultural, identidade e cultura organizacional, comunicação organizacional e intercultural, orientando a discussão para o cenário das multinacionais. Também foi realizada pesquisa sobre alguns traços importantes para compreensão da cultura chinesa e revisão histórica das relações sino-brasileiras. A análise documental foi a metodologia utilizada para estudar os objetos da pesquisa: sites brasileiros e chineses das organizações brasileiras Weg, Embraco, Suzano Papel e Celulose e Embraer.

### **Palavras-Chaves:**

Cultura e Comunicação Organizacional. Interculturalidade. Multinacionais. Relações Sino-brasileiras.

## **ABSTRACT**

This paper aims to identify how Brazilian organizations with operations in China are learning to better understand the Chinese culture and engage the Chinese public through their digital communications efforts. During the literature review, concepts such as culture, cultural diversity, identity and organizational culture, organizational communication and intercultural were discussed, guiding the discussion to the case of multinationals. We also carried out research on traits important for the understanding of the Chinese culture and a historical review of Sino-Brazilian. The documentary analysis method was used to study the subjects of research: the Brazilian and Chinese websites of Brazilian organizations Weg, Embraco, Suzano Papel e Celulose and Embraer.

### **Key-Words:**

Culture and Organizational Communication. Interculturalism. Multinationals. Sino-Brazilian.



## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| FIGURA 1 – Diferentes ondas de ingresso de investimentos estrangeiros .....               | 46 |
| FIGURA 2 – Evolução histórica dos investimentos chineses no mundo (Janeiro de 2007) ..... | 46 |
| FIGURA 3 – Evolução histórica dos investimentos chineses no mundo (Junho de 2010) .....   | 47 |
| FIGURA 4 – Entrada das principais organizações brasileiras na China .....                 | 48 |
| FIGURA 5 – Segmentos das empresas brasileiras na China (% do total de empresas) .....     | 49 |
| FIGURA 6 – Atividades de negócios das empresas brasileiras (% do total de empresas).....  | 50 |
| FIGURA 7 – Localização das principais organizações brasileiras na China .....             | 50 |
| FIGURA 8 – WEG China.....   | 57 |
| FIGURA 9 – <i>Home</i> do site global da WEG.....   | 59 |
| FIGURA 10 – <i>Home</i> do site da WEG em português.....                                  | 59 |
| FIGURA 11 – <i>Home</i> do site da WEG em mandarim .....                                  | 60 |
| FIGURA 12 – Produtos e serviços no site chinês da WEG.....                                | 62 |
| FIGURA 13 – Colaboradores e Unidade Embraco Snowflake .....                               | 64 |
| FIGURA 14 – <i>Home</i> do site da Embraco em português .....                             | 65 |
| FIGURA 15 – <i>Home</i> do site da Embraco em mandarim .....                              | 66 |
| FIGURA 16 – <i>Hotsite</i> Prêmio Embraco de Inovação – versão em mandarim .....          | 66 |
| FIGURA 17 – Seção ‘Depoimentos’ do site da WEG em português .....                         | 67 |
| FIGURA 18 – <i>Home</i> do site da Suzano em português .....                              | 72 |
| FIGURA 19 – <i>Home</i> do site da Suzano em mandarim.....                                | 72 |
| FIGURA 20 – Seção ‘Suzano Papel e Celulose’ em mandarim .....                             | 74 |
| FIGURA 21 – Trajetória Suzano: 2007 .....   | 75 |
| FIGURA 22– Trajetória Suzano: 2011 .....  | 75 |

|   |    |
|---|----|
| FIGURA 23 – Legacy 650 e Harbin Embraer .....                                       | 76 |
| FIGURA 24 – <i>Home</i> do site da Embraer em português .....                       | 77 |
| FIGURA 25 – <i>Home</i> do site da Embraer em mandarim.....                         | 77 |
| FIGURA 26 – <i>Newsletter</i> Embraco China .....                                   | 79 |
| FIGURA 27 – Newsletter N°. 41, anúncio com o embaixador da marca, Jackie Chan ..... | 80 |
| FIGURA 28 – Seção ‘Embraer na China’ no site da Embraer em mandarim .....           | 81 |

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. APRESENTAÇÃO.....</b>                                       | <b>11</b> |
| <b>2. CULTURA E DIVERSIDADE CULTURAL .....</b>                    | <b>14</b> |
| <b>3. ORGANIZAÇÕES MULTINACIONAIS .....</b>                       | <b>23</b> |
| <b>3.1 Contato Intercultural .....</b>                            | <b>23</b> |
| <b>3.2 Identidade, Cultura e Comunicação Organizacional .....</b> | <b>32</b> |
| <b>4. CHINA E RELAÇÕES SINO-BRASILEIRAS .....</b>                 | <b>41</b> |
| <b>5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E ANÁLISE .....</b>             | <b>52</b> |
| <b>5.1 METODOLOGIA .....</b>                                      | <b>53</b> |
| <b>5.2 WEG.....</b>   | <b>56</b> |
| <b>5.2.1 Site da Weg .....</b>                                    | <b>58</b> |
| <b>5.3 EMBRACO .....</b>  | <b>63</b> |
| <b>5.3.1 Site da Embraco .....</b>                                | <b>65</b> |
| <b>5.4 SUZANO PAPEL E CELULOSE.....</b>                           | <b>69</b> |
| <b>5.4.1 Site da Suzano Papel e Celulose .....</b>                | <b>71</b> |
| <b>5.5 EMBRAER.....</b>   | <b>75</b> |
| <b>5.5 Site da Embraer .....</b>                                  | <b>77</b> |
| <b>6. CONSIDERAÇÕES .....</b>                                     | <b>85</b> |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>  | <b>89</b> |

## 1 APRESENTAÇÃO

Apresentando crescimento anual médio de 10% e a promessa de ser a maior economia do mundo até 2030, a China deixou de ser mais um país no globo para estrear a vitrine do mundo dos negócios. Com a sua abertura econômica em 1978, os olhos de empresários e governantes de todo o mundo se voltaram para o país asiático, que também se tornou o principal parceiro comercial do Brasil desde 2009.

O grande crescimento da China no mercado mundial e estreita relação com o Brasil representam além de transformações econômicas, uma imensa diversidade cultural em que organizações e seus públicos são expostos. Sejam como parceiros, clientes ou fornecedores, os chineses passam a ser um importante público a ser considerado nos planejamentos de comunicação das organizações que ousam ingressar nesse novo mercado.

Pesquisa realizada pela Forbes Insights<sup>1</sup> (2011), em parceria com a World Federation of Advertisers, aponta que apesar do crescimento meteórico, a China e os chineses se mantêm um enigma para multinacionais, que encontram dificuldade em expandir sua atuação neste mercado, tornando muito claro que a maneira ocidental de pensar e fazer Marketing e Comunicação não se ajusta facilmente ao público chinês.

Acreditamos que a cultura tem o poder de influenciar os indivíduos na maneira de pensar, se expressar e ver o mundo. A cultura chinesa se difere muito da cultura ocidental e brasileira, com características bastante únicas e peculiares. Sendo assim, o objetivo deste trabalho é entender como as organizações brasileiras com atuação na China, através dos seus esforços de comunicação digitais voltados para o público chinês, estão se posicionando e se aproximando deste público. Pretendemos reforçar a importância de as organizações brasileiras conhecerem, entenderem e criarem vínculos com a cultura chinesa para o sucesso do relacionamento com os seus novos públicos de interesse e das suas iniciativas no país.

Este estudo aborda dois assuntos distintos, mas inter-relacionados: comunicação e cultura, e, além disso, trata de um tema atual e ao mesmo tempo pouco explorado no Campo da Comunicação. Partimos do princípio que a relação Brasil e China só tem a crescer e uma

---

<sup>1</sup> **Marketing to the New Chinese Consumer**, pesquisa realizada em 2011, pela Forbes Insight e World Federation of Advertisers. Disponível em: [http://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Marketing\\_to\\_the\\_Chinese\\_Consumer.pdf](http://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Marketing_to_the_Chinese_Consumer.pdf). Acessado em: 10/06/2013.

pesquisa sobre como as organizações brasileiras estão se aproximando e se relacionando com o público chinês pode ser muito útil e relevante para profissionais da Comunicação e para organizações que estão ou irão enfrentar este caminho. As Relações Públicas, como área de pesquisa, está diretamente ligada a questões culturais, ao relacionamento com diferentes públicos e à gestão da identidade e cultura organizacional, temas que serão abordados e relacionados com a cultura chinesa. Apresenta também informações de uma nova cultura que está cada vez tendo mais pontos de contato com a cultura brasileira.

O fator pessoal e motivação para realizá-lo vêm em primeiro lugar de um grande interesse da autora por diferentes culturas. Além disso, de uma aproximação adquirida com a cultura chinesa nos últimos anos, através do contato com pessoas de origem asiática e brasileiros que tiveram oportunidade de trabalhar por um período na China. Todos os relatos informais ouvidos, aliados ao grande crescimento do país asiático, despertaram o interesse pelo tema e o estímulo para o desenvolvimento de uma pesquisa dentro do Campo da Comunicação.

As principais perguntas que pretendemos responder com este estudo são: Como as organizações brasileiras estão se posicionando e criando relacionamento com o público chinês através dos esforços digitais de comunicação? Existe a preocupação e empenho por parte das organizações para a criação de estratégias específicas voltadas para este público? As organizações conseguem equilibrar sua identidade de gigante global e ao mesmo tempo adquirir conexão com a cultura local chinesa?

Para responder estas questões, organizamos o trabalho em seis capítulos. Após esta introdução, no capítulo dois, procuramos destacar o forte papel da cultura na maneira de pensar e ver o mundo das pessoas que dela fazem parte. Primeiramente realizamos uma breve revisão histórica do conceito de cultura e destacamos o papel desta na formação do indivíduo. A questão da diversidade cultural e do contato intercultural, processo cada vez mais intenso diante do cenário de globalização em que vivemos, também foram abordados e direcionam a discussão para o contexto das organizações, sendo estas caracterizadas como ambientes de intensas trocas e contatos interculturais. Alguns dos principais autores utilizados neste capítulo foram Thompson (1995), Tudge (2008) e Warnier (2003).

No capítulo três, nosso foco foi às organizações multinacionais e o dividimos em duas partes: a primeira trata destas organizações no que compreende as influências culturais que recebem e conseqüentemente as adaptações estruturais necessárias diante do novo público e contexto sociocultural. Nesta, alguns dos principais autores utilizados foram Aguzzoli (2007),

Bueno (2010) e Ferrari (2012). Na segunda parte, apresentamos alguns aspectos da diversidade cultural dos públicos na identidade, cultura e comunicação organizacional, bem como caracterizamos a comunicação intercultural. Entre os principais autores estão Baldissera (2000, 2009) e Alsina (1997).

Já no capítulo quatro nos dedicamos a apresentar características importantes para conhecermos um pouco da China e sua cultura. Também, foram contemplados aspectos de sua abertura econômica e histórico das relações sino-brasileiras. Como principal referência bibliográfica utilizamos uma pesquisa desenvolvida por Frischtak e Soares (2012) para o Conselho Empresarial Brasil-China.

No capítulo cinco, apresentamos os procedimentos, metodologia e descrição dos objetos de pesquisa. Utilizamos a revisão bibliográfica através de Stumpf (2008) e análise documental por Moreira (2008) como principais métodos de desenvolvimento deste trabalho. Nosso objeto de pesquisa foram os sites das quatro organizações brasileiras com atuação na China que possuem versão em mandarim: WEG, Embraco, Suzano Papel e Celulose e Embraer. Estes foram analisados como documentos da instituição. Além disso, utilizamos como fontes secundárias entrevistas de representantes destas organizações falando sobre o que as motivaram a entrar no país e principais barreiras encontradas. Nesta parte apresentamos algumas inferências obtidas a partir das análises.

Para encerrar, na última parte, apresentamos as considerações finais resultantes do desenvolvimento desta pesquisa, reforçando as questões teóricas mais relevantes e os principais resultados obtidos. Esta pesquisa caracteriza-se como um primeiro olhar sobre o assunto, que é rico em possibilidades, por isso propomos ao fim do texto algumas sugestões para futuros trabalhos.

## 2 CULTURA E DIVERSIDADE CULTURAL

O ser humano é reflexo do meio em que vive. Nosso comportamento, forma de ver e compreender o mundo, noção de ‘bom senso’, o modo como nos relacionamos com o outro e até mesmo fazemos negócios é influenciado pelos valores, crenças e experiências da sociedade em que vivemos, ou seja, pela cultura da qual fazemos parte. Nesse capítulo realizamos uma breve revisão histórica do conceito de cultura, procuramos entender os fatores envolvidos na formação do indivíduo, especialmente o papel desta neste cenário e observamos aspectos que recebem influência e fazem parte da concepção atual de cultura. A questão da diversidade cultural e do contato intercultural, processo cada vez mais amplo diante do cenário de globalização em que vivemos, também serão abordados e direcionam a discussão para o contexto das organizações, que será detalhada no próximo capítulo.

Segundo Thompson (1995), a concepção de cultura que temos hoje, compartilhada por estudiosos de diversas disciplinas, nem sempre foi usada desta forma, sendo produto de longas discussões entre diversos teóricos. Procuramos conhecer alguns dos entendimentos que já foram aplicados à cultura em busca de uma noção mais aprofundada daquilo que ela compreende atualmente e ao mesmo tempo do que deve ser evitado quando falamos de cultura.

Primeiramente, destacaremos o que, segundo Thompson (1955), foi a primeira noção do conceito de cultura. Derivado do significado da palavra latina *cultura*, que é o cultivo ou cuidado de alguma coisa, como grãos ou animais, foi transferido da esfera agrícola para o processo de desenvolvimento humano, a partir do início do século XVI, e passa a se referir ao cultivo da mente. No século XVIII cultura se inscreve na ideologia do Iluminismo: “a palavra é associada às ideias de progresso, de evolução, de educação, de razão que estão no centro do pensamento da época.” (CUCHE, 2002, p.21).

Denominada por Thompson (1995) como concepção clássica, tem origem nos séculos XVIII e XIX principalmente entre os filósofos e historiadores alemães e pode ser definida da seguinte forma: “cultura é o processo de desenvolvimento e enobrecimento das faculdades humanas, um processo facilitado pela assimilação de trabalhos acadêmicos e artísticos ligados ao caráter progressista da era moderna.” (p.170).

Até hoje é comum pessoas assimilarem cultura com o nível de estudo, conhecimento ou ‘bom gosto’ literário e musical, por exemplo. Mas com a evolução da concepção, podemos

entender que cultura não está baseada em um sistema hierárquico em que alguns trabalhos são considerados superiores que outros ou que certos indivíduos têm mais cultura que outros.

Na visão de Thompson (1995), os estudos de Clifford Geertz, que analisa o uso dos símbolos como um traço distintivo da vida humana, oferece a mais importante formulação do conceito de cultura.

Acreditando, como Max Weber, que o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, entendendo a cultura como sendo essas teias, e sua análise, portanto, como sendo não uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa em busca de significados. (GEERTZ, 1973, p.5 apud THOMPSON, 1995, p.175).

O ponto de vista de Geertz destacou a centralidade da interpretação como abordagem metodológica. Através dos significados das ações e expressões atribuídos pelos próprios atores sociais que as praticam, o analista busca entender o sentido e pode fazer considerações sobre esta sociedade. É através da abordagem de Geertz que o autor chega à concepção simbólica de cultura.

Cultura é o padrão de significados incorporados nas formas simbólicas, que inclui ações, manifestações verbais e objetos significativos de vários tipos em virtude dos quais os indivíduos comunicam-se entre si e partilham suas experiências, concepções e crenças. (THOMPSON, 1995, p. 176)

Apesar de que na visão de Thompson (1995) Geertz oferece a mais importante formulação do conceito de cultura, o autor destaca algumas fragilidades desta concepção, entre elas o que diz respeito à falta de atenção suficiente às relações sociais estruturadas nas quais os símbolos e ações simbólicas estão inseridos. Utilizando a concepção simbólica como base, mas a partir de suas debilidades, o autor criou o que chama de concepção estrutural.

Em nosso estudo, entendemos a cultura através da concepção desenvolvida por Thompson (1995, p. 181), que: “dá ênfase tanto ao caráter simbólico dos fenômenos culturais como ao fato de tais fenômenos estarem sempre inseridos em contextos sociais estruturados.” De acordo com esta concepção a análise cultural pode ser pensada como o estudo da constituição significativa e da contextualização social das formas simbólicas.

Através do trabalho do psicólogo russo-americano Urie Bronfenbrenner, que criou a Teoria Ecológica do desenvolvimento humano, vamos analisar o papel da cultura na formação do indivíduo. Em contraposição à maior parte dos psicólogos norte-americanos da época, muito mais preocupada com fatores individuais do desenvolvimento, Bronfenbrenner enfocou



na sua teoria vários aspectos do contexto, criando o ‘modelo PPCT’, que considera as inter-relações entre quatro conceitos-chave: processo, pessoa, contexto e tempo. (TUDGE, 2008).

O primeiro deles, processos proximais, são atividades como ler, aprender novas habilidades, brincadeiras em grupos ou individuais, etc. São chamadas por Tudge (2008) de engrenagens do desenvolvimento, pois é através do envolvimento nessas atividades que o indivíduo adquire a capacidade de dar sentido ao mundo, entender seu lugar e seu poder de transformá-lo. A natureza dos processos proximais varia de acordo com o indivíduo e o contexto espacial e temporal em que este se encontra.

O segundo conceito-chave do ‘modelo PPCT’ diz respeito à pessoa, mais especificamente às características pessoais. O autor divide essas características em três grupos: de demanda, recurso e força. São características de demanda idade, gênero, cor da pele, aparência física: “Essas características podem influenciar as interações iniciais em função das expectativas que se formam instantaneamente.” (TUDGE, 2008, p.216). Características de recurso estão relacionadas com o que a pessoa adquire ao longo da vida em termos cognitivos e emocionais, como as próprias experiências passadas, habilidades e nível de inteligência, e em termos sociais e materiais, como por exemplo, as oportunidades de estudo, tipo de moradia e alimentação. Por fim, as características de força são relacionadas ao temperamento, motivação e persistência. O conjunto desses três tipos de características influenciaria no desenvolvimento humano e formação do indivíduo.

O tempo, fator importante em qualquer teoria do desenvolvimento humano, é o quarto conceito da teoria, mas por uma questão de raciocínio lógico, abordaremos em antecedência ao contexto. Aqui cabe reforçar a noção de macrotempo apresentada por Bronfenbrenner e Morris (1998, apud TUDGE, 2008) que refere-se a variação do impacto de eventos históricos singulares nos processos de desenvolvimento em geral. Ou seja, de acordo com a idade do indivíduo no momento que certo acontecimento histórico grandioso ocorre, a experiência deste trará maior ou menor impacto no seu desenvolvimento.

Deixamos por último, propositalmente, o conceito do contexto, que diz respeito às influências do ambiente no desenvolvimento humano. Bronfenbrenner divide a noção de contexto em quatro partes: o microsistema, o mesossistema, o exossistema e o macrosistema, onde encontramos o ponto final da análise.

Como microsistemas, estão os ambientes de interações como a escola e a casa, onde os indivíduos dedicam uma significativa quantidade de tempo. O mesossistema é a inter-relação entre os diferentes microsistemas e o exossistema refere-se a ambientes que

promovem uma influência indireta sobre as pessoas. Um exemplo de relação indireta do exossistema poderia ser o seguinte: “uma mãe tem se estressado particularmente no trabalho e, em função disso, irrita-se mais que usualmente com seu filho quando chega em casa.” (TUDGE, 2008, p.217). O filho não pertence ao ambiente de trabalho da mãe, mas este tem influência indireta sobre ele.

Por fim, temos o macrossistema, que diz respeito à cultura. É o contexto englobando qualquer grupo cujos indivíduos membros compartilham sistemas de valores ou crenças, “recursos, riscos, estilos de vida, oportunidades, escolhas ao longo da vida e padrões de intercâmbio social” (BROFENBRENNER, 1993, p. 25 apud TUDGE, 2008 p.218). A partir da teoria de Brofenbrenner, dimensionamos o poder da cultura no desenvolvimento humano como o macrossistema que envolve todos os outros níveis de convivência social do indivíduo, influenciando e sendo influenciado por eles.

As influências dos diferentes processos proximais, do ambiente e contexto na formação do indivíduo também podem ser entendidas através do documentário francês ‘*Babies*’ (BALMÉS, 2010). No documentário assistimos o primeiro ano de desenvolvimento de quatro bebês de diferentes partes do mundo: Mongólia, Namíbia, Japão e Estados Unidos. Apesar de muitos elementos do desenvolvimento serem biológicos e, portanto independem do contexto, podemos entender através deste documentário como as diferentes culturas têm um forte impacto sobre os indivíduos.

No filme, os bebês namíbio e mongólico crescem em um ambiente rural, enquanto os bebês americano e japonês se encontram em um ambiente urbano. Apenas este fato isolado já é um fator condicionador das experiências de cada um deles. Ao mesmo tempo em que o bebê namíbio engatinha na terra e brinca com ossos de animais, o norte-americano é cercado por cuidados de higiene. O mesmo se identifica entre o bebê mongólico, rodeado por animais domésticos e em contato com bois, galinhas e cabras, enquanto o bebê japonês só tem acesso a esse tipo de animais no zoológico.

Observamos os bebês passando pelos mesmos processos intrínsecos ao desenvolvimento: aprender a engatinhar, a andar, falar. Todos riem, choram, olham curiosos para o que está ao seu entorno, mas em todos os casos, vemos os bebês serem expostos a uma diversidade de experiências que influenciam o seu desenvolvimento.

Os estímulos que recebem, os tipos de atividade que praticam, os hábitos, costumes e crenças inerentes ao ambiente do seu desenvolvimento moldam a forma desses indivíduos

verem e se relacionarem com o mundo, identificando desde cedo os padrões de comportamentos sociais aceitáveis no seu ambiente.

As diferenças entre os sistemas de valores nacionais entre mais de 50 países foram alvo de estudo do pesquisador holandês Geer Hofstede na década de 1970. Sua pesquisa foi realizada com colaboradores da mesma organização, a IBM, uma multinacional do ramo da informática. (HOFSTEDE, 1991).

O pesquisador identificou quatro grupos de valores presentes em todas as sociedades: o individualismo x coletivismo, masculinidade x feminilidade, baixa distância hierárquica x elevada distância hierárquica e baixo controle de incertezas x elevado controle de incertezas.

Nas sociedades em que foi identificada uma visão mais individualista, prevalece a ideia de que cada indivíduo tem responsabilidade sobre sua vida, suas escolhas e seus próprios interesses. Já nas sociedades coletivistas, predomina o valor maior para a família, os relacionamentos, o *network*, sempre dando atenção aos interesses do grupo em prioridade aos interesses pessoais. Na relação masculinidade e feminilidade, o autor observou que nas sociedades com traços mais masculinos há maior competitividade, heroísmo e recompensa material para o sucesso. Enquanto isso, nas sociedades em que os traços femininos são mais fortes, há mais cooperatividade, modéstia e uma tendência a valorizar a qualidade de vida. (HOFSTEDE, 1991).

O controle de incertezas expressa o quanto os membros de uma sociedade se sentem confortáveis com ambientes de instabilidade, ambiguidade e questões incontroláveis, como as relacionadas ao futuro. As sociedades com elevado controle de incertezas tendem a ser mais intolerantes e apresentam rígidos códigos de crença e comportamento. Em contrapartida, as sociedades com baixo controle de incertezas tem maior abertura para correr riscos e são mais flexíveis. Por fim, a pesquisa identificou que a questão da hierarquia também apresenta divergência entre as sociedades. Naquelas com alta distância hierárquica cada um tem o seu lugar, enquanto nas sociedades com baixa distância hierárquica existe uma maior distribuição do poder e igualdade. (HOFSTEDE, 1991).

Destacamos ainda outros fatores que são extremamente diferentes entre culturas, como a alimentação, vestuário, habitação, transportes, relações familiares e o próprio papel da mulher na sociedade. Daremos enfoque a dois desses aspectos: a alimentação e o papel da mulher em diferentes culturas.

Nossos hábitos alimentares são feitos dos gostos pessoais e também aprendidos ao longo da vida (WARNIER, 2003). Em algumas culturas, relacionados à questão da

religiosidade, existe a proibição do consumo de determinados animais considerados sagrados, enquanto as mesmas espécies em outras culturas não recebem essa conotação e são criados para o abate.

Enquanto em algumas sociedades as mulheres têm igualdade de direitos e deveres perante os homens, em outras são proibidas de estudar, trabalhar, sair de casa sem a companhia de um homem da família e tomar qualquer decisão relacionada ao seu corpo e a sua vida, como é o caso das mulheres paquistanesas, vivendo sobre influência dos talibãs.

Estes são apenas alguns exemplos de o quanto as culturas diferem entre si e dizem muito sobre uma sociedade. O quanto às crenças, pensamentos e atitudes dos indivíduos em relação aos mais diferentes tópicos, como religião, práticas alimentares, artísticas, forma de lidar com doença e morte, regras de organização da família, etc. podem ser condicionados pela cultura da qual este faz parte.

Jean-Pierre Warnier (2003), em seu livro ‘A mundialização da cultura’, fala sobre o conceito de cultura pelo seu modo de transmissão. Designada como cultura-tradição, esta concepção reforça as influências do ambiente e contexto histórico da sociedade em qual o indivíduo faz parte, na sua formação e desenvolvimento.

Warnier (2003) assegura que toda cultura esta ligada a uma dada sociedade, histórica e geograficamente situada: “Não há nenhuma sociedade no mundo que não possua sua própria cultura. É aí que a cultura é *socializada*.” (p.13).

As culturas são únicas, extraordinariamente diversas e localizadas. Na maioria dos casos, esta localização é geográfica, mas pode também adquirir uma dimensão mais social que espacial. Como exemplo, o autor cita as diásporas indiana, cantonesa e judaica, com a grande dispersão de suas comunidades pelo mundo. Mas qual é o limite entre as diferentes culturas? Sobre o questionamento de como delimitar o corte entre as diferentes entidades socioculturais, o autor faz o seguinte debate

Será necessário considerar a sociedade europeia em bloco, com sua cultura própria, formada por séculos de interação entre os povos no interior do espaço europeu? Será preciso distingui-la de outras grandes áreas de civilização: indiana, chinesa, africana, ameríndia? Convém, ao contrário, distinguir as culturas nacionais que formam sociedades distintas, em função das fronteiras entre os diferentes Estados europeus? Ou ainda, dividir estas sociedades em grupos regionais (a Bretanha, a Alsácia, a Baviera, a Toscana)? Ou em subgrupos (a cultura burguesa, em oposição à cultura operária?). (WARNIER, 2003, p.14)

O autor garante que não há uma resposta certa e universal para esses questionamentos. O recorte vai depender do que se quer analisar. Ao olhar da globalização da cultura, porém, o que parece mais pertinente aos seus olhos, é o corte a partir dos Estados-nações ou os grupos étnicos dispersos pelo mundo.

Warnier (2003) também destaca o papel de bússola que a cultura preenche ao oferecer repertórios de ação e representação prontos para serem usados, permitindo que os atores ajam de acordo com as normas do grupo.

A cultura é uma totalidade complexa feita de normas, de hábitos, de repertórios de ação e de representação, adquirida pelo homem enquanto membro de uma sociedade. Toda cultura é singular, geograficamente ou socialmente localizada, objeto de expressão discursiva em uma língua dada, fator de identificação dos grupos e dos indivíduos e de diferenciação diante dos outros, bem como fator de orientação dos atores, uns em relação aos outros e em relação ao seu meio. Toda cultura é transmitida por tradições reformuladas em função do contexto histórico. (WARNIER, 2003, p.23)

Esses repertórios pertencem a um código cultural e ao adotá-los os atores sociais afirmam sua vinculação a uma determinada cultura e, assim, o legitimam. É chamado de bússola pelo papel orientativo que a cultura tem de estabelecer relações significativas entre os diferentes elementos, pessoas, instituições, acontecimentos que permitem que seus membros saibam de onde vêm e como devem se comportar.

Segundo o autor, apesar de as culturas terem sempre estado em contato e em relação de troca umas com as outras, este contato nunca foi tão forte quanto está sendo nas últimas décadas. Mas, enquanto alguns estudiosos chegaram a temer que a globalização levaria a um processo de uniformização entre todas as culturas do mundo inteiro, nota-se que a humanidade continua a ser uma máquina de produzir diferença cultural: “a humanidade é constitutivamente destinada a produzir clivagens sociais, reservas de grupos, distinção cultural, modos de vida e de consumo muito diversos” (WARNIER, 2003, p. 34-35).

O autor faz uma rápida análise de como se deu o processo de construção de culturas com características tão distintas entre si até o ponto dos contatos interculturais que vivemos hoje. A dispersão geográfica de pequenos grupos de indivíduos vivendo em condições nômades pelos cinco continentes, privados de comunicação entre si devido à distância física, fez com que estes seguissem por caminhos que excluem qualquer traço de uniformidade cultural. Submetidos a adaptações necessárias para sobrevivência em diferentes condições do ambiente, os grupos foram aos poucos formando um conjunto genético único, mantendo apenas a unidade biológica.

Os jogos, as técnicas, os hábitos alimentares, a música, a dança, a motricidade, as línguas, as práticas relacionadas com as dimensões mágicas e religiosas, se diversificaram prodigiosamente, multiplicadas pela inventividade própria aos humanos e à extrema diversidade de seus habitats. É uma situação oposta à globalização moderna dos fluxos culturais. (WARNIER, 2003, p.36)

Para Warnier (2003) as diferentes culturas entram em contato a partir do fenômeno do mercado, através dos seus canais de distribuição e comunicação. Os canais de distribuição, denominados transportes, são os meios que permitem deslocamento de mercadorias de um lugar para outro. As comunicações, são as técnicas que permitem que os diferentes grupos troquem informações entre si. Esses dois fatores permitiram que um mercado se consolidasse e é através das trocas mercantis que também se dão as primeiras trocas culturais: “Nas bagagens dos viajantes e nos caixotes dos mercadores circulam tratamentos médicos, instrumentos, plantas cultivadas, que são objetos culturais” (WARNIER, 2003, p.40).

Com o avanço das técnicas de comunicação e transportes tem-se a progressão das trocas mercantis até chegarmos ao cenário de hoje, que reduz o planeta a uma ‘aldeia global’, termo criado por Marshall MacLuhan (apud WARNIER, 2003). Por consequência da globalização vivemos então em um cenário de amplo contato e trocas culturais.

O termo globalização é definido por Hall como o conjunto de processos atuantes em escala global, que atravessam fronteiras, integram e conectam: “comunidades e organizações em novas combinações de espaço-tempo, tornando o mundo, em realidade e em experiência, mais interconectado.” (apud Bueno 2010, p.16-17).

Com esta expansão incorporam-se ao nosso alcance culturas que antes eram desconhecidas, consideradas estranhas. Canclini (2010) chama atenção para o fato de que décadas atrás pouco se ouvia falar e pequeno era o interesse pelo modo de vida e cultura Oriental. Hoje, países como China, Japão e Índia estão no topo das discussões de negócios e são destinos de viagens comerciais de milhares de ocidentais.

Segundo Ianni (1999), a globalização é um fato que está em acontecimento. Sofre interrupções, enfrenta obstáculos, mas se constitui como uma tendência.

Sob vários aspectos, a globalização confere novos significados a indivíduo e sociedade, modos de vida e formas de cultura, etnia e minoria, reforma e revolução, tirania e democracia. Permite pensar o presente, rebuscar o passado e imaginar o futuro. Tudo pode ganhar outra luz, quando visto sob a perspectiva aberta pela globalização. (IANNI, 1999, p.9)

Vimos que foi o fenômeno do mercado que propiciou este cenário atual de intensas trocas e contatos interculturais que chamamos de globalização, e esta, tem impacto no indivíduo e na sociedade como um todo.

Os processos globais – e as imagens que os representam – vêm sendo constituídos pela circulação mais fluida de *capitais*, *bens* e *mensagens*, mas também de *pessoas* que se deslocam entre países e culturas como imigrantes, turistas, executivos, estudantes, profissionais, com frequentes idas e vindas, mantendo vínculos assíduos entre sociedades de origem e de passagem, que não eram possíveis até meados do século XX. (CANCLINI, 2007, p.58)

Nesse contexto, destacamos as organizações multinacionais como agentes destes processos e espaços de intenso contato intercultural no que tange os diferentes públicos que a formam e com os quais se relacionam. A globalização, mais que uma abertura de fronteiras para os negócios, abre portas para que os povos se comuniquem, não apenas os empresários, mas os cidadãos que passam a ser clientes, colaboradores, fornecedores ou parceiros destas organizações.

Vimos a importância da cultura na formação do sujeito como o macrossistema que envolve todos os outros níveis de convivência social. Os indivíduos que passam a fazer parte dos públicos que formam a organização trazem consigo características culturais, que influenciam no dia a dia e na gestão organizacional. Seus comportamentos, crenças e forma de ver o mundo são baseados na cultura da qual fazem parte e para a organização, entender estas questões é fundamental, tanto na coordenação das atividades como no desenvolvimento de relacionamento com seus públicos.

Temos interesse em entender como se dão as interações entre diferentes culturas no cenário organizacional, quais as influências culturais sofridas pela organização e adaptações necessárias para que esta possa se consolidar em territórios estrangeiros. Estes e outros aspectos da relação entre cultura e organizações multinacionais serão abordados no próximo capítulo.

### 3 ORGANIZAÇÕES MULTINACIONAIS

Diversos estudiosos já se dedicaram a definir o termo ‘organização’ e segundo Kunsch (2003) dois são os aspectos amplamente trabalhados por eles: como função administrativa, o ato de organizar, estruturar e integrar os diferentes recursos – humanos, financeiros e materiais –, e a compreensão do termo como expressão de um agrupamento planejado de pessoas que desempenham atividades específicas e interagem entre si para atingir um objetivo comum. As organizações podem ser classificadas, como destaca a pesquisadora, pelo seu tamanho, tipo de atividade, formas de propriedade ou ainda de acordo com seu raio de atuação e abrangência, por exemplo: locais, regionais, nacionais ou multinacionais, dados importantes para considerarmos a multiplicidade de públicos e culturas com as quais as organizações se veem envolvidas.

Em nossa pesquisa o foco são organizações multinacionais, cujo termo refere-se conforme a Organização das Nações Unidas, a: “Todas as empresas que controlam recursos, instalações, jazidas, escritórios de venda e similares, em dois ou mais países” (United Nations, 1979, apud HALLIDAY, 1987, p.19). Por uma questão de padronização, adotaremos o termo “país-anfitrião”, de HALLIDAY (1987), para reportar-se aos países que recebem investimentos estrangeiros. Segundo a autora, a relação é cunhada na metáfora “hóspede-anfitrião”, que implica em consentimento deste último, regras de conduta, expectativas e tensões de ambas as partes, mesmo que o relacionamento seja amistoso. Chamaremos de “país de origem” o local onde se concentra a matriz da organização.

Segundo Alem & Cavalcanti (2005), o processo de internacionalização de uma organização envolve atender ao mercado externo a partir de duas instâncias: as exportações e o investimento direto no exterior. Este último, movimento próprio das multinacionais, compreende a implantação de escritórios de representação, unidades produtivas ou similares em outro país.

Os avanços tecnológicos como as inovações nos transportes e comunicação e demais características do mundo globalizado em que vivemos contribuíram para que as organizações optassem pela internacionalização como uma estratégia de crescimento, expansão e aumento da competitividade. De acordo com Dunning (1988, apud AGUZZOLI, 2007), entre as principais motivações das multinacionais estão a conquista de novos mercados, a busca de recursos naturais com o acesso a matéria-prima e mão de obra mais barata do que no país de origem, a disponibilidade do produto no mercado-alvo pelo controle dos canais de



distribuição locais quando o objetivo é a comercialização e os ganhos de eficiência com a racionalização da produção, que pode chegar a ser distribuída em vários países diferentes, de acordo com as vantagens de produção de cada lugar especificamente.

Mas, se por um lado o processo de internacionalização oferece muitas oportunidades e crescimento, por outro, apresenta riscos e desafios em níveis internos e globais. Apesar dos estímulos que recebem, como imunidades tributárias, facilidades de financiamentos com juros baixos e prazos longos, etc., nossa pesquisa foca justamente nas dificuldades, barreiras e desafios encontrados pelas multinacionais, principalmente no que compreende as influências culturais que recebem e conseqüentemente as adaptações necessárias diante do novo público e contexto sociocultural.

### **3.1 Contato Intercultural**

Vimos até aqui o quanto a cultura varia de modo significativo e influencia os indivíduos na maneira de pensar, nos costumes, comportamentos, interações e valores compartilhados. Também identificamos que o contato entre diferentes culturas é intensamente proporcionado no ambiente organizacional das multinacionais. A partir de agora pretendemos identificar aspectos do contato intercultural que afetam a estrutura organizacional e exigem adaptações por parte da organização para alcançar os resultados esperados pela matriz e ao mesmo tempo atender as demandas locais do país-anfitrião.

No Brasil, o processo de internacionalização ganhou maior intensidade na década de 1990. Por terem começado tardiamente em comparação a muitos países desenvolvidos, as organizações brasileiras e latino-americanas receberam a denominação de “*late movers*” (FLEURY e FLEURY, *apud* FERRARI, 2012). Entre os diversos motivos para esse ‘atraso’, estão problemas econômicos e políticos típicos de países emergentes: barreiras como o idioma, a falta de tecnologia avançada, a baixa capacitação da mão de obra, entre outros. Estas dificuldades impactaram diretamente na habilidade das organizações brasileiras de lidarem com a questão das diferenças culturais, na comunicação e relacionamento com seus novos públicos.

Como consequência dos processos de internacionalização, as organizações se veem condicionadas a se adequarem a questões legais, econômicas, novas exigências técnicas e de qualidade e a ambientes completamente diferentes do que estão habituadas. Mais do que tudo isso, as multinacionais e seus públicos são expostos a um cenário de intensa diversidade

social, política e cultural. Isto implica em uma série de medidas e adaptações que as organizações precisam realizar para atender a um novo público que passa a fazer parte da organização, seja este cliente, parceiro, público interno ou fornecedor.

Saber integrar as demandas da filial à realidade da multinacional, verificando o entorno em que ambas estão inseridas e minimizando diferenças de cultura são essenciais no êxito da companhia, estando intrinsecamente ligadas às atitudes da multinacional ao se internacionalizar. (AGUZZOLI, 2007, p. 23)

Pensando nestas questões e no grande crescimento da China no mercado mundial e estreita relação com o Brasil, nasceu a motivação para o desenvolvimento desta pesquisa. Entender a dimensão do contato intercultural dentro das organizações brasileiras com operação na China e o quanto isto pode representar uma mudança no sentido de adaptação desta diante do novo contexto e público é o objetivo deste trabalho, portanto, peguemos este cenário como exemplo para ilustrar esta realidade.

Brasil e China diferem enquanto sistema de governo, sistema econômico, idioma e estão em uma diferença de fuso horário de 11 horas, sem falar nas diferenças culturais em termos de valores, comportamentos, alimentação, etc. Alguns aspectos sobre as diferenças culturais entre brasileiros e chineses são destacadas pelo professor chinês Jiang Shixue em entrevista para a jornalista Juliana Vale, da Revista Veja.

Somos formados pelo confucionismo, por ideias morais rigorosas. Somos muito esforçados, prestamos muita atenção na educação, economizamos muito dinheiro. Isso, aliás, é uma diferença enorme em comparação com o Brasil. O seu país encoraja as pessoas a consumir. Os brasileiros querem comer fora, sair, ir a festas, comprar. Na China é diferente. As pessoas também consomem, mas, de modo geral, tendemos a economizar para os dias difíceis. (VALE, 2007)

Não se trata aqui em enumerar as diferenças, que são muitas, apenas esclarecer o quanto essa diversidade cultural pode exigir em termos de adaptações/modificações por parte das organizações brasileiras que optam por expandir sua atuação para o mercado chinês. Utilizaremos algumas informações de uma pesquisa realizada pelo Comitê Empresarial Brasil- China (FRISCHTAK e SOARES, 2012) que reflete algumas dificuldades apresentadas pelas empresas brasileiras quanto à entrada e operações no território chinês.

Quanto ao ingresso no mercado chinês, foram identificados os seguintes obstáculos encontrados pelas organizações brasileiras: a distância física e cultural entre o Brasil e a China, características que permeiam todas as demais situações; um novo ambiente de negócios repleto de peculiaridades e completamente diferente das experiências anteriores de

internacionalização; a escassez de informação e conhecimento sobre como ingressar na China e lidar com as diversas instâncias do governo chinês, o que fez com que muitas vezes aprender na prática fosse a única alternativa; o sistema judiciário chinês extremamente particular que não reconhece as práticas comumente adotadas em âmbito internacional e o desalinhamento entre os objetivos estratégicos das empresas brasileiras e chinesas quando da necessidade de uma sociedade para ingressar no país. (FRISCHTAK e SOARES, 2012).

São muitos os desafios de lidar com o mercado chinês e estes se apresentam logo no ingresso ao país, mas as dificuldades se estendem no que diz respeito às operações das empresas brasileiras na China. Sobre este aspecto os principais empecilhos destacados na pesquisa de Frischtak e Soares (2012) compreendem: a dificuldade na construção de uma rede de fornecedores confiáveis, pois como veremos mais adiante a questão da propriedade intelectual é muito delicada no contexto chinês; o estabelecimento e manutenção de um canal de vendas para atendimento ao mercado local, especialmente pelos limites impostos pelo governo chinês à comercialização direta; o baixo nível de qualificação e instrução da mão de obra chinesa relacionada ao elevado *turnover*, já que os chineses são muito sensíveis a salários; entre outros.

Acrescenta-se às dificuldades já citadas o fato de na China o Estado ter poder decisivo em todas as relações econômicas e controlar com rigor a entrada e atuação de empresas estrangeiras. Este contexto torna os processos de aprovação de projetos muito lentos, burocráticos e extremamente complexos. Além disso, destaca-se a grande competição interna com outras empresas chinesas que recebem facilidades e vantagens competitivas em relação às empresas estrangeiras. Como as empresas chinesas não têm o retorno financeiro como objetivo central – participação de mercado, geração de empregos e de conhecimento são tão ou mais importantes – conseguem ser mais competitivas aos consumidores finais e deixa as empresas estrangeiras em desvantagem. (FRISCHTAK e SOARES, 2012).

Apesar de todas as dificuldades apresentadas até então o mercado chinês torna-se cada vez mais estratégico no cenário dos negócios e inevitável para organizações que buscam competitividade e crescimento. Por isso, conhecer suas peculiaridades, se aproximar da cultura e da maneira de ser e pensar dos chineses torna-se imprescindível para o sucesso no país.

Um traço muito forte da cultura chinesa, que influencia vários aspectos da realidade organizacional, é a existência do *guanxi*: “expressão que designa a complexa rede de relações pessoais indispensáveis ao funcionamento social e político na China.” (BASTOS e NETO,

2008, p.116-117). Na ausência de uma rede de relacionamentos e conexões torna-se difícil realizar qualquer atividade no país asiático.

Entender o que é o *guanxi* e seu funcionamento é fundamental para qualquer empresa brasileira que pretende atuar no território chinês, pois esta terá que criar a sua rede de relacionamentos. Autores chineses como Ni Chen (1996) e Xu Wu (2002) afirmam que ter um *guanxi* bem estabelecido pode significar para as organizações uma cobertura positiva na mídia, políticas favoráveis do governo e proteções em caso de crises. (apud BASTOS e NETO, 2008).

Outro problema a ser enfrentado pelas organizações brasileiras na China e onde podemos identificar a importância do *guanxi* é a proteção da propriedade intelectual. Muitas organizações para entrarem no mercado chinês tornam-se sócias de empresas chinesas e têm como requisito a transferência de tecnologia para os chineses. Além disso, o risco ocorre com o contato com fornecedores.

Cerca de 15 dias após o lançamento de um novo produto, ele já pode ser encontrado em fabricação por outra empresa. Uma maneira de remediar este tipo de situação é o estabelecimento de contratos de longo prazo com fornecedores locais. Aqui, uma vez mais, ganha relevância o “*guanxi*”, que rege o relacionamento entre as partes, forjando assim, contratos implícitos que visam ao benefício de ambas as partes. (FRISCHTAK e SOARES, 2012, p. 46).

O *guanxi* é um sistema de trocas sociais muito forte na cultura chinesa. A construção de relacionamentos e a conquista da confiança dos chineses são fatores de suma importância nas relações interpessoais, na realização das atividades da organização e o relacionamento entre esta e seus públicos. Obviamente nada disto é conquistado do dia para a noite, por isso, as organizações precisam criar estratégias que contemplem esta busca. Em entrevista realizada por Frischtak e Soares (2012), o Diretor Executivo do Banco do Brasil, Admilson Monteiro Garcia, falou sobre a trajetória do banco na China.

Levamos quase cinco anos para entender de que forma poderíamos fazer negócio na China. Não foi um aprendizado fácil, principalmente para um banco latino-americano, uma vez que a cultura oriental é completamente diferente da ocidental. [...] Aprendemos, com certa dificuldade, que o importante na China não é tanto o que o banco tem a oferecer e sim o “*guanxi*”. (p.60)

Consultora especializada em análise comparativa entre culturas, Voskuil (2011), esteve por muitos anos na China e observou diferenças substanciais na maneira dos chineses e

ocidentais fazerem negócios. Mais uma vez, confirmamos a importância da construção de relacionamentos firmes e duradouros.

No Ocidente, um contrato assegura que todos os parceiros envolvidos no negócio sejam conduzidos de acordo com as leis e seus acordos. Um não precisa conhecer o outro 'pessoalmente' para confiar que vão aderir ao contrato. Mas na China as relações pessoais entre as pessoas são a base para relações comerciais e muitas vezes me questiono que os contratos parecem implicar uma ausência de confiança para os chineses. Talvez, na mente dos empresários chineses, os contratos não sejam realmente "necessários". Certamente este não é o caso em grandes empreendimentos comerciais e *joint ventures*, mas em relações de consultoria e acordos comerciais que são menores em alcance, tenho notado que os contratos são raros, e mesmo quando existem, muitas vezes não são intimamente respeitados. Ter boas relações com os seus associados e clientes sim é de extrema importância. (VOSKUIL, 2011, tradução própria).

As organizações multinacionais atuam em zonas interculturais, ou seja, onde existe a necessidade de contato e comunicação entre representantes de diferentes culturas para a operação das atividades relacionadas ao trabalho. Dentro das diferenças culturais destacamos a língua como uma das principais manifestações e também uma das maiores barreiras a ser enfrentada pelas organizações. Em pesquisa realizada com brasileiros e estrangeiros na construção de um cotidiano intercultural, Bueno (2010) identificou que a falta de fluência no idioma é um dos grandes problemas enfrentados no contato intercultural.

As falhas de comunicação fazem com que as reuniões sejam mais demoradas, os relacionamentos interpessoais tornem-se mais superficiais. A tensão aumenta na hora de negociar e cumprir prazos porque as atividades são mais esticadas para resolver as dificuldades de comunicação. Sem falar no número de erros e atritos causados por falta de entendimento ou compreensão errônea das solicitações entre chefias, subordinados e colegas. (p.250)

O inglês é o idioma universal do mundo dos negócios, mas segundo pesquisa realizada em 2012 pelo maior estudo global de proficiência em Inglês entre adultos, os brasileiros apresentam um dos piores desempenhos entre os 54 países avaliados. (EDUCATION FIRST, 2012). No caso específico das relações sino-brasileiras, o desafio parece ser ainda maior.

Apesar de não termos encontrado estatísticas quanto ao número de brasileiros que dominam o mandarim, apenas considerando aspectos como popularidade e dificuldade no aprendizado, podemos concluir que ainda é muito inferior ao número de brasileiros que dominam o inglês, por exemplo. No entanto, segundo Jonas Kafka, diretor da divisão de especialistas da Holden Consultoria & RH, em entrevista para a revista Veja, ainda que o

inglês seja considerado o idioma mundial e seja dominado pelos chineses: “os empresários chineses fazem questão de fechar negócios em seu próprio idioma” (PONTES, 2009).

Isto significa que a organização precisa desenvolver um esforço de recursos humanos para contratar e/ou treinar profissionais no idioma, mas, além disso, na habilidade de conhecer e se aproximar desta nova cultura, dos processos de negociação e comportamento que são baseados nos códigos culturais do novo público.

As diferenças na linguagem, comida, gostos e hábitos são apenas alguns dos problemas associados ao contato intercultural. O aspecto mais relevante na compreensão da comunicação intercultural é a capacidade de distinguir os valores dos membros de determinada cultura e os seus modos de percepção do universo. Embora o processo físico da percepção seja praticamente o mesmo para todos, a cultura é que tem papel preponderante no passo final de interpretação e avaliação. (FREIRIA, 2002, p.12)

A língua, nas suas manifestações e formas de expressão, não são apenas ferramentas de comunicação, mas também um código de ideias de uma determinada cultura. Pessoas que dominam mais de um idioma, por exemplo, sabem que para certas expressões em uma língua simplesmente não há um equivalente direto na outra.

Assim, surge a necessidade de as organizações ferramentarem-se para encarar este ambiente cultural diferente. Segundo Schuler (1995), isso implica em investir em qualificação/treinamento dos seus colaboradores, desprezar conflitos nascidos de estereótipos, lançar mão de alternativas como a contratação de intérpretes bi-culturais, e estar atento às informações sobre a cultura estrangeira com a qual se relaciona.

O que o autor chama de ‘intérpretes bi-culturais’ deve ser entendido como os intermediários familiarizados com ambas as culturas, que têm a função de traduzir os significados, em razão das grandes diferenças entre percepção e fato real. Tais intermediários ou mediadores culturais são aqueles que compreendem os problemas culturais e fazem os ajustes necessários visando o bem comum.

A diferença de fuso horário é outro fator que interfere bastante no dia a dia da organização. No caso Brasil e China, a diferença de horário chega a 11 horas, enquanto aqui é dia, lá é noite e vice versa. As organizações multinacionais com operação nos dois países precisam investir na contratação de profissionais para trabalhar em turnos diferenciados e a carga horária de colaboradores chave nessa relação também será alterada. É preciso montar uma estrutura que dê conta de atender essa diferença, pois haverá necessidade de contatos e respostas imediatas entre uma unidade e a outra.

As relações de trabalho e práticas de recursos humanos, como formas de contratação, remuneração, recompensas e demissões também são fatores influenciados pela cultura local do país anfitrião. A alta rotatividade de funcionários, atritos e falhas na comunicação entre colaboradores locais e os do país de origem, os desafios legais do país-anfitrião, são algumas das barreiras que a organização precisa administrar. (AGUZZOLI, 2007).

Uma opção para as multinacionais é a expatriação, ou seja, a transferência de recursos humanos do país de origem para o país-anfitrião, mas, além de todas as questões legais trabalhistas, incentivos e benefícios, esse processo exige um esforço em oferecer apoio na preparação cultural e de idioma do funcionário e possivelmente também de seus familiares (ADAM, apud BUENO, 2010).

Um colaborador que se muda do Brasil para a China com sua família, por exemplo, passará por uma adaptação drástica que envolve primeiramente o ajuste do fuso horário, novo tipo de alimentação, nova escola para os filhos, afastamento dos amigos e vida deixada no Brasil, a necessidade de construir uma nova vida social numa cultura e idioma completamente diferentes, etc. As organizações precisam nesse sentido, preparar e dar apoio total aos seus colaboradores que realizam este movimento.

Muitas vezes a legislação no país-anfitrião dificulta a transferência de recursos humanos não deixando outra alternativa se não a contratação local, que implica em maior treinamento e acompanhamento da matriz. O custo da mão de obra na China, segundo Frischtak e Soares (2012) é de 30 a 50% inferior em comparação a um trabalhador brasileiro. Em contrapartida, o nível de instrução e capacitação dos chineses é muito baixo, o que obriga as empresas a investirem em treinamento. Destaca-se também que os chineses são extremamente sensíveis a questões salariais, o que torna muito difícil reter o chão de fábrica pela alta rotatividade.

As influências culturais tornam-se parte do “modo de ser” das organizações e moldam sua estrutura e processos internos. Dependendo do estilo de gestão adotados, a diversidade cultural será mais ou menos presente no ambiente organizacional, mas independente de ser vista como um problema a ser resolvido ou um diferencial competitivo, existirá sempre a necessidade de conhecer e entender a cultura do país-anfitrião e realizar adaptações de acordo com esta. (BUENO, 2010)

No contato entre diferentes culturas é comum que haja choque cultural ou processos de aculturação. Segundo Denys Cuche (2002), a aculturação diz respeito às adaptações e mudanças nos padrões culturais de um grupo quando do estabelecimento de um contato

contínuo e direto dos seus membros com os de outros grupos. Este processo não se dá nunca em mão única, existindo uma reciprocidade de influências entre as culturas envolvidas.

Apesar de o foco deste trabalho ser as influências culturais e adaptações que organizações multinacionais são submetidas ao expandirem sua atuação para o exterior, cabe ressaltar que as influências e trocas são mútuas, ou seja, as organizações também oferecem influência na cultura e mercado em que se inserem. Segundo Bueno (2010), as organizações determinam tendências de consumo, de desenvolvimento tecnológico, de formação profissional, de valores e comportamentos.

Em relação à convivência intercultural, as multinacionais precisam se qualificar e se preparar. Entender a cultura do país é fundamental para o desenvolvimento de um relacionamento com os novos públicos que passam a formá-la. Adlam (2002, apud BUENO, 2010) afirma que ao mesmo tempo em que a diversidade cultural pode favorecer a eficiência organizacional com novas perspectivas e ideias, se não for bem gerida, pode acarretar efeito contrário. A falta de entendimento e entrosamento entre equipes interculturais, a desconfiança e estresse pode acarretar em falta e falhas na comunicação e diminuir o potencial da diversidade cultural no ambiente organizacional.

Desta forma, a gestão organizacional principalmente nas empresas transnacionais é influenciada pelo contexto cultural uma vez que se torna impossível coordenar as atividades das pessoas sem um profundo conhecimento de seus valores, crenças e expressões. Gerir em um ambiente intercultural revela ser uma tarefa complicada e sutil que requer muito conhecimento do 'outro'. Para que a gestão possa ser positiva os executivos necessitam de um quadro conceitual de referência que os faça perceber como, na maioria das vezes, as pessoas de diferentes culturas são condicionadas a lidar com os mesmos problemas básicos que todas as sociedades humanas enfrentam. (FERRARI, 2012, p. 10)

O maior desafio das multinacionais é conseguir conexão com a cultura local sem perder sua identidade de gigante global. Isso significa serem sensíveis às necessidades e especificidades locais, desenvolver um relacionamento com os públicos, mas ao mesmo tempo englobar as diferentes culturas e partes da organização no seu todo, em conjunto.

É extremamente importante as organizações realizarem um estudo cultural no intuito de entender de fato essa nova cultura que passa a fazer parte da organização. Não se trata apenas de identificar as diferenças e semelhanças culturais ou de fazer uma cultura se adequar a outra, como se houvesse superioridade, mas sim de ter subsídios para conectar-se com a cultura estrangeira e estar atenta às possíveis adaptações mútuas necessárias para o



desenvolvimento do trabalho e satisfação de todas as partes (organização e os diferentes sujeitos, públicos).

Fazer contato é muito diferente de estabelecer um relacionamento, mas é através deste último que se criam conexões e confiança necessárias para as organizações se estabilizarem em um novo mercado. Relacionamento com os novos clientes, colaboradores, fornecedores, governo, mídia, comunidade, todos os públicos que passam de alguma forma a participar, influenciar ou serem influenciados pela organização. Para que isto aconteça, os esforços de comunicação precisam ser planejados sempre respeitando os objetivos da organização, mas dentro do novo contexto e de acordo com a cultura do país-anfitrião.

Dado o cenário de extremas adaptações que organizações multinacionais enfrentam ao optarem pela internacionalização e a importância de conhecer e se aproximar da cultura do país-anfitrião para o sucesso das iniciativas no exterior, torna-se pertinente analisarmos mais detalhadamente o papel da comunicação organizacional neste contexto.

### **3.2 Identidade, Cultura e Comunicação Organizacional**

Se no item anterior identificamos vários aspectos do contato intercultural que afetam a estrutura organizacional, neste abordaremos os aspectos culturais e suas influências no que tange à identidade, cultura e comunicação organizacional nas multinacionais, que se caracteriza em primeiro lugar como uma comunicação intercultural. Vamos abordar estes conceitos e destacar um elemento que torna-se imprescindível neste cenário, capaz de agir na construção de um relacionamento com os diferentes públicos, às relações públicas internacionais.

Wakefield (1999) destacou a importância do equilíbrio entre o global e o local em uma relação em que o primeiro é o guarda-chuva estratégico mediante o qual guia as ações da organização em equilíbrio com o segundo, que é a criação de estratégias que atendam especificamente as demandas locais. (apud FERRARI, 2008)

Entendemos que para as organizações multinacionais superarem o grande desafio de conseguir conexão com a cultura local e ao mesmo tempo garantir uma unidade corporativa independente do local de atuação da empresa, esta precisa ter uma identidade organizacional forte e bem construída.

Entende-se por identidade o conjunto dos traços particulares que, associados às demais características, permitem que uma organização seja reconhecida como sendo ela própria, portanto única. É um estilo e uma 'personalidade' que

a organização assume e que estão presentes em todo o tempo e lugar, isto é, sempre que ela se mostra (como unidade e mesmo quando o faz através de seus produtos e serviços) aos distintos interlocutores (BALDISSERA, 2000, p.13).

Através da comunicação, a identidade cultural é transformada em mensagens e distribuída aos públicos-alvo da organização (FERRARI, 2008). Por meio de diversos canais e ferramentas de comunicação, como o site, as redes sociais, os jornais e informativos internos e/ou externos, as campanhas institucionais, etc., a organização reforça aquilo que é sua identidade institucional e constrói e reforça a imagem que os públicos têm sobre ela.

Apesar das influências culturais mútuas internas e externas resultante da interação com diferentes culturas e públicos provocarem alguma forma de aculturação na organização, é preciso buscar um equilíbrio entre estas relações. A gestão integrada de todas as ferramentas e canais de comunicação torna-se fundamental para que haja coerência de discurso entre todas, pois, independente do país em que esteja, a organização deve ser reconhecida como ela própria.

Sob a perspectiva de Olins (2003), Almeida e Nunes (2007) falam sobre a importância de a organização ter uma identidade forte, mostrar uma ideia clara de si mesma e de seus negócios: “A empresa que adota um processo de comunicação consistente e coerente ao longo dos anos consegue se posicionar de forma mais clara e definida nas percepções daqueles públicos que direta ou indiretamente se relacionam com a organização” (p. 261).

Na relação identidade-imagem, entendemos a primeira como a forma que a organização se vê e se define, e a segunda é a forma como ela é vista. Segundo Ferrari (2008) a identidade é objetiva e a imagem é subjetiva; a identidade se constrói internamente, a imagem, externamente. E o vínculo entre elas é a comunicação. Através das iniciativas de comunicação, a organização mostra sua identidade, seus valores, seus objetivos, seus produtos e serviços, informa e instrui, promove e persuade, abre um canal de contato e relacionamento com seus diferentes públicos.

Outro fator que sofre influência da cultura nacional do país-anfitrião é a cultura organizacional das multinacionais. De acordo com Baldissera (2000), esta pode ser entendida como: “o conjunto das crenças e valores específicos de uma organização.” (p.15).

Fatores como a natureza da organização, sua origem, histórico, localização, públicos, entre outros, formam e impactam a cultura organizacional. Esta não é uma criação e imposição das organizações e sim fruto das convenções socialmente instituídas dentro da

organização pelos seus públicos ao longo do tempo. Isso não significa que no planejamento e gestão da marca e comunicação, a cultura organizacional não é pensada, avaliada e não existe a tentativa de se instituir um padrão, mas não se constrói simplesmente pela vontade própria da organização e sim da relação entre estas e seus colaboradores.

A cultura tem nas linguagens o seu modo de expressão. Assim, se, por um lado, as linguagens, que são culturais, permitem à cultura organizacional expressar-se de maneira a informar aos funcionários os padrões organizacionais, ou seja, os valores e crenças que pontuam todas as ações e procedimentos da organização, por outro, também permitem a expressão das culturas individuais e grupais. (BALDISSERA, 2000, p.17-18)

Schein (1986, apud FERRARI e CURROS, 2002) define cultura organizacional como sendo um conjunto de princípios aceitos por determinado grupo como resultado de um processo de adaptações e integração interna entre seus membros. Sendo aceitos por um grupo, estes princípios são passados para os novos integrantes como sendo a maneira correta de pensar e agir.

Uma identidade forte e cultura organizacional orientada para os objetivos estratégicos da organização devem ser perseguidos e neste sentido Baldissera (2000) sintetiza a importância da comunicação pelo seu poder de agir na preservação, reforço ou transformação da identidade e cultura organizacional, uma vez que engloba todo o fluxo de mensagens que constituem a rede de relações da organização.

Para entendermos comunicação organizacional escolhemos a abordagem de Baldissera (2009) que a compreende através do paradigma da complexidade de Edgar Morin. Enquanto muitos autores analisam a comunicação organizacional apenas pelos esforços planejados e tangíveis de mensuração, Baldissera a apresenta a partir de três dimensões: a ‘organização comunicada’, a ‘organização comunicante’ e a ‘organização falada’. Segundo o autor, estas são interdependentes entre si e juntas formam a comunicação organizacional.

A primeira dimensão da comunicação organizacional apresentada por Baldissera (2009) é a de organização comunicada e corresponde a todos os esforços planejados e autorizados pela organização de se comunicar com seus públicos e de formar uma imagem positiva perante estes, muitas vezes orientados para o autoelogio. Geralmente são ações possíveis de serem mensuradas e por isso tendem a ser mais valorizadas. Mas, segundo o autor, apesar da importância do planejamento e da mensuração, é um erro reduzir a comunicação organizacional àquilo que é a organização comunicada.

A segunda dimensão da Comunicação Organizacional é a organização comunicante. Diz respeito a todos os processos comunicacionais que fogem do controle da organização e se dão entre qualquer sujeito (pessoa/público) em contato com esta. Muitas vezes acontecem na informalidade, sem que haja intenção da organização, mas tem capacidade de alterar aspectos da organização, sua cultura organizacional e da organização comunicada.

O terceiro nível de comunicação organizacional é a organização falada. São processos de comunicação informal que ocorrem fora do âmbito organizacional, mas independente de serem incontrolláveis pela organização, parecerem distantes ou irrelevantes, constituem-se também como comunicação organizacional. É possível que através de investimentos da comunicação formal se possa acompanhar e até mesmo neutralizar processos comunicacionais da organização falada. (BALDISSERA, 2009). Como exemplos de organização falada, o autor cita os

processos que se atualizam entre colegas de trabalho quando, juntos, participam de um jogo de futebol e discorrem sobre a organização; nas manifestações sobre ela que assumem lugar nas relações familiares; nos processos especulativos; e nas conversas sobre a organização que se realizam entre vizinhos e/ou nos grupos de pais na reunião da escola. (p. 119).

Estas três dimensões compreendem a comunicação organizacional e independente de terem maiores ou menores condições de serem planejadas e mensuradas devem ser considerados pela organização. E, no contexto das multinacionais, a comunicação organizacional tem um desafio extra, de ser também uma comunicação intercultural.

Comunicação intercultural é apresentada por Ferrari (2012) como a capacidade de interagir com eficácia com pessoas de culturas diferentes da nossa. Para que a comunicação seja bem sucedida é necessária à compreensão mútua da cultura do outro: “Interagir significa negociar com base nas semelhanças e diferenças de modo a atingir uma plataforma que pode não ser comum, mas que respeita ambos os lados”. (p.10)

Alsina (1997) já afirmou que uma comunicação perfeita, em que os interlocutores entendam completamente os sentidos implícitos na mensagem um do outro, é algo muito difícil de conseguir em qualquer contexto, inclusive entre membros da mesma cultura. Quando se trata de culturas diferentes, o desafio é ainda maior. O entendimento da mensagem sempre depende da interpretação dos receptores e não há como garantir que todos os públicos compreendam uma mensagem da organização pela intenção com a qual esta a desenvolveu. Da mesma forma o oposto, pois a dificuldade não se dá apenas em os públicos entenderem a organização, mas desta entender as mensagens dos seus públicos também.

A consciência do processo de comunicação é mais comum no contato intercultural justamente pelas dificuldades que se tornam mais claras do que no contato com pessoas da mesma língua e cultura. Isto acontece porque os sistemas de interpretação, apesar de serem individuais e formados a partir do conhecimento e experiências que o indivíduo foi exposto ao longo da vida, tendem a ser similares entre indivíduos da mesma cultura e quanto maior a distância cultural mais diferentes são. (ALSINA, 1997)

De acordo com Baldissera (2000), é através das linguagens que o homem se comunica com o outro. Não somente a oral, a escrita, mas as expressões faciais, o vestuário, a mediada por dispositivos técnicos, etc. comunicam quem somos nossos valores, nossas crenças, nossa opinião. Sendo assim: “falar de comunicação é falar das práticas comunicacionais enquanto acontecimentos de cultura”. (p.20).

Vimos que somente uma pessoa com adequado nível de conhecimento sobre a língua e a cultura será capaz de reconhecer e entender os diferentes sentidos que um discurso pode assumir. Segundo Chen e Starosta (1996, p. 358-359 apud ALSINA, 1997, p.13) para que exista uma comunicação intercultural eficiente é necessária a: “habilidade para negociar os significados culturais e de atuar comunicativamente de uma forma eficaz de acordo com as múltiplas identidades dos participantes”. Mais do que conhecer a língua é necessário desenvolver uma competência cognitiva, emotiva e comportamental para estabelecer uma comunicação intercultural satisfatória.

A competência cognitiva, segundo os autores, diz respeito ao conhecimento de todos os elementos culturais e comunicativos tanto da própria cultura como da cultura do outro. A competência emotiva é a capacidade de projetar e receber respostas emocionais positivas durante as interações culturais. A última dimensão da competência comunicativa intercultural é a comportamental e faz referência à habilidade comunicativa verbal e não verbal para interagir com outras culturas.

Alsina (1997) define a comunicação eficaz como aquela em que o nível de entendimento e compreensão entre os interlocutores é, nada mais nada menos, que suficiente. Para isso, o autor destaca a necessidade de se colocar em prática processos metacomunicativos. Estes dizem respeito à capacidade de explicar o que queremos dizer quando dizemos algo. Na comunicação intercultural, para que haja uma compreensão mútua entre os interlocutores, é imprescindível que haja um esforço em fazer com que o outro nos entenda.

Na visão de Hofstede (2001, apud FERRARI, 2012) adquirir competência para uma comunicação intercultural passa por três etapas: o reconhecimento, o conhecimento e as habilidades. A primeira etapa, reconhecimento, diz respeito à identificação da outra cultura como diferente da nossa, com programação mental, hábitos e costumes diferentes.

A segunda etapa, o conhecimento, se dá quando há espaço para conhecer e conviver com a outra cultura e então identificar no que as culturas diferem. Aqui cabe ressaltarmos o fato destacado por Alsina (1997) de que na falta de conhecimento, na maioria das vezes enxergamos e interpretamos o outro a partir de estereótipos que a nossa própria cultura constrói: *“Cuando no se tiene demasiada información sobre un tema se utilizan tópicos o lugares comunes que nos permiten una interpretación socialmente aceptable, pero seguramente falsa.”* (p.17).

A terceira etapa para adquirir competência para uma comunicação intercultural proposta por Hofstede são as habilidades, que se refere à capacidade de compreender os símbolos das diferentes culturas e reconhecer suas crenças, valores, heróis e ritos. (apud FERRARI, 2012).

Outra grande barreira a ser superada na comunicação intercultural é conseguirmos deixar de lado certos juízos de valores, como o que é certo e errado e a noção do que é ‘bom senso’. Quando em contato com diferentes culturas observamos que estas noções podem variar muito.

*[...]la reflexión intercultural ha de desembocar en la constatación de que la verdad es plural y relativa y que cada cultura tiene que trabajar en la superación de sus propios horizontes si quiere comprender más libre y objetivamente los valores del otro.* (WEBER, 1996, p. 22 apud ALSINA, 1997 p. 19).

Até aqui entendemos os diferentes fatores que compreendem a comunicação organizacional e também o que é, as dificuldades e competências necessárias para que haja uma comunicação intercultural. Agora vamos pensar na comunicação organizacional no contexto das multinacionais como uma ‘comunicação organizacional intercultural’, capaz de favorecer a diversidade cultural e a compreensão entre diferentes culturas no âmbito organizacional. O fato de as organizações desenvolverem capacidades para a comunicação intercultural não significa que não haverá conflito e sim que há maiores condições de se analisar os fatos sob a ótica do outro e por isso maiores chances de a comunicação ser eficaz.

Dentro desse cenário de interculturalidade, a comunicação organizacional deve ser integrada e consistente, superando diferenças culturais, econômicas e tecnológicas que

existam entre os diferentes públicos que formam a organização. Deve ser planejada e servir aos objetivos da organização como um todo, e para que seja eficaz, o planejamento e ações de comunicação devem levar em conta tudo o que não pode ser controlado no processo comunicacional, como por exemplo, a interpretação das mensagens organizacionais, que nem sempre serão o que a organização espera, assim como os efeitos desejados desta comunicação: “É preciso levar em conta os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo” (KUNSCH, 2008, p.170).

A comunicação é uma ferramenta importante para intermediar e resolver conflitos gerados pela interação de diferentes culturas no ambiente organizacional. Para que cumpra esse papel, é preciso que todos os aspectos necessários para o sucesso de uma comunicação intercultural sejam incorporados na hora de pensar e executar as estratégias de comunicação organizacional. Conhecer os sistemas de interpretação dos públicos, apostar nos processos metacomunicativos, deixar de lado certos juízos de valores, desenvolver competências e habilidades necessárias para uma ‘comunicação organizacional intercultural’ eficaz.

O primeiro passo de um planejamento de comunicação é a análise e estudo de públicos. Conhecer a quem as estratégias e ações da organização irão se direcionar e de que forma impactá-los é essencial e passa pelo entendimento das necessidades, dos desejos, das crenças e comportamentos dos seus públicos. Baldissera (2000) ressalta que: “dentro outros, o conhecimento das crenças, valores e códigos do interlocutor provavelmente resultará numa orientação comunicacional dirigida e com probabilidade de romper com parte de suas resistências” (p.31-32). É através dos resultados dessa análise que podemos afirmar quais os melhores caminhos a serem seguidos, as melhores ferramentas e canais de comunicação a serem utilizados.

Mesmo tendo o cuidado de manter uma uniformidade e coerência na sua comunicação, reflexo de uma identidade forte e bem definida, as organizações multinacionais precisam adequar suas estratégias de comunicação de acordo com aspectos culturais de cada local que atua. Não basta simplesmente traduzir os conteúdos das mensagens de comunicação com a matriz para o idioma do país-anfitrião ou copiar os programas de relacionamento com público interno e comunidade para o novo contexto, por exemplo. Estes precisam ser adaptados de acordo com a cultura, características e necessidades dos novos públicos.

Em estudo exploratório desenvolvido por Freiria (2002) com profissionais da Comunicação de três grandes multinacionais (Unilever, Johnson & Johnson e American

Express), a autora identificou aspectos culturais que influenciaram na comunicação organizacional destas organizações.

No caso da Unilever, identificou-se que aspectos culturais continuamente influenciam e orientam as estratégias da empresa e conseqüentemente da comunicação organizacional. A companhia adota uma estratégia ‘multinacional multilocal’ que consiste em usar a *expertise* internacional (código de princípio, políticas e comportamentos iguais no mundo todo) a serviço das necessidades locais.

No caso da Johnson & Johnson, a autora identificou o calendário da marca como um grande exemplo da influência dos aspectos culturais nas estratégias de comunicação da multinacional. O calendário é uma peça da comunicação institucional da marca divulgado todos os anos e tinha por característica imagens de bebês loiros, de olhos azuis, representando um modelo norte americanizado. No entanto, desde 2002, o calendário sofreu alterações com a inclusão de imagens de bebês morenos, de olhos escuros, representando mais a realidade brasileira. Nas palavras de Freiria: “Tal peça de comunicação institucional sofreu uma adaptação à realidade brasileira e ao mesmo tempo atendeu às atuais tendências de responsabilidade social corporativa” (2002, p. 41).

A American Express também apresentou-se como uma empresa que está atenta aos fatores culturais de cada país em que atua tanto para ações de comunicação de produto, como para ações de comunicação institucional. Um exemplo citado pela empresa foi à decisão de não divulgar no mercado brasileiro uma grande parceria da multinacional no México, apesar da vontade da chefia global. Ainda que a notícia fosse de grande relevância para a comunicação institucional no México, não teria apelo no Brasil. A American Express tem muito fortemente definidas suas políticas e procedimentos em nível global, mas mesmo assim existem valores universais a serem adaptados em cada país que a organização atua.

Bastos e Neto (2007) destacam o caso do Instituto Brasil-China, uma associação civil sem fins lucrativos que visou incentivar o intercâmbio sino-brasileiro, encerrando suas atividades em 2006. Por ser uma entidade que lidava com públicos de diferentes culturas, os autores destacam as barreiras impostas pelos diferentes idiomas.

Dependendo do tipo de ação ou instrumento a ser utilizado, seria necessário um cuidado especial com traduções e intérpretes. Havia que se prever o uso de português e mandarim, e muito possivelmente de inglês, em eventos, convites, cartazes, folders, página na Internet, etc. (BASTOS E NETO, 2007, p. 120).



Os autores ainda revelam a preocupação do Instituto em perceber as diferenças e rejeitar simplificações estereotipadas e estar sempre conectado com o que estava acontecendo no Brasil, na China e no mundo para o planejamento e execução dos programas de comunicação.

A Petrobras, organização brasileira pioneira no processo de internacionalização e também uma das primeiras no estabelecimento de relações comerciais com a China, incorporou uma nova etapa no seu planejamento visando à diminuição de possíveis problemas causados como consequência das questões culturais. Denominada “Desastre Chico”, oferece maiores possibilidades para superar resistências e barreiras e aproximar a marca dos seus novos públicos de interesse. (FERRARI, CURROS, 2002).

Como vimos nos exemplos acima, aspectos culturais como a língua, os sistemas de interpretação, as características físicas dos públicos no padrão visual de imagens, o acesso à tecnologia, etc. devem ser considerados na hora de planejar e criar as estratégias de comunicação organizacional.

No caso das organizações brasileiras com operação na China, que se caracterizam pela relação com culturas tão diferentes, não há dúvidas que atingir uma estratégia de comunicação que seja eficiente para ambos os públicos é algo ao mesmo tempo bastante complexo e extremamente necessário.

As relações com os diversos públicos em outros países precisam ser duradouras e eficazes para que a reputação das organizações não fique comprometida e, dessa forma, as relações públicas internacionais entram em campo para colaborar com o êxito organizacional em outras regiões do planeta. (FERRARI, 2011, p. 168)

Entender este novo público e cenários, criar um ambiente intercultural que estimule o potencial máximo de cada um e estruturar uma comunicação organizacional com estratégias que gerem relacionamento entre a organização e seus públicos, mais especificamente, entre as diferentes culturas que seus públicos representam é o foco do trabalho das relações públicas internacionais.

Sem a pretensão de apresentar modelos nosso intuito é de provocar a reflexão e o pensamento crítico sobre a comunicação organizacional e suas práticas em cenários de organizações multinacionais, ressaltando a importância do conhecimento e do respeito às diferenças culturais para sua excelência em diferentes países.

#### 4 CHINA E RELAÇÕES SINO-BRASILEIRAS

A China é hoje a maior exportadora, a segunda maior economia, o segundo maior importador e o principal centro manufatureiro do mundo. É também o principal parceiro comercial do Brasil desde 2009. Apesar de estarem no centro das atenções do mundo dos negócios, a China e os chineses ainda são uma incógnita devido a suas características culturais singulares e o modelo econômico único no mundo. O propósito deste capítulo é apresentar um pouco sobre este país e seu povo e o histórico e atual cenário das relações sino-brasileiras.

Em entrevista para a Revista Veja, o professor chinês Jiang Shixue, especialista em economias latino-americanas afirmou

Há 10 anos ninguém prestava atenção para a existência da China. Era um país a mais no globo. Hoje, todos querem saber o que está acontecendo aqui, como estamos vivendo, em que direção vamos, como pretendemos nos relacionar com o resto do mundo[...] Esse interesse pelo país é notável. Mas, quanto ao conhecimento individual, diria que ainda são poucos os que sabem o que é a China [...] Quando estava no Brasil, também perguntei a muitas pessoas o que sabiam sobre a China e só ouvia que era um país enorme. (VALE, 2007)

A República popular da China, mais popularmente conhecida como China, é o maior país da Ásia e o terceiro maior do mundo, tendo como capital a cidade de Pequim. Com população superior a 1,3 bilhões de pessoas, acumula também o título de país mais populoso do mundo. Se o número não é suficiente por si só para ilustrar o quanto a população é grande, basta pensarmos em toda a população do Brasil, Argentina, México, Estados Unidos, Canadá, Rússia, França, Reino Unido, Espanha, Alemanha, Itália, Coreia do Sul e Japão juntos.

Questões como alimentação, saúde, educação ganham uma proporção muito mais complexa devido ao tamanho da população. Algumas das consequências desse número está nos problemas de custo da moradia em áreas urbanas e a competição por empregos. Hoje, aproximadamente 80% dos jovens chineses da cidade chegam à Universidade, mas segundo o jornal The New York Times (BRADSHER, 2013), o diploma não garante um bom trabalho devido ao crescente número de universitários, que quadruplicou na última década. O salário inicial para jovens graduados é em média U\$400, o que torna a vida nas grandes cidades bastante difícil. A média de aluguel de um apartamento pequeno é de U\$500 por mês, sem falar nos custos de alimentação, saúde e educação.

Mas, nem todos os jovens chineses têm a oportunidade de chegar ao nível universitário, como é o caso na China rural. Estes jovens provocaram a maior migração da história com mais de 150 milhões de chineses – sendo destes mais de um terço mulheres – que saíram das vilas para trabalhar em fábricas, restaurantes, hotéis, etc. em grandes cidades.

Devido à tamanha mão de obra e a necessidade de gerar empregos, as condições de trabalho e salários na China são consideradas as piores do mundo. E quem são essas pessoas que trabalham por menos de um dólar a hora para produzir nossos tênis, bolsas e iPads? A jornalista sino-americana, Leslie T. Chang, esteve na China por mais de dois anos acompanhando o dia a dia de meninas que realizaram esta migração e relatou sua experiência no livro “*Factory Girls: From Village to City in a Changing China*” (2009).

A autora apresenta pontos interessantes para entendermos o dia a dia, como pensam e agem essas mulheres que representam grande parte da força de trabalho no país. Chang (2009) chama atenção para o fato de que essas jovens não saem das vilas em que vivem com as famílias por obrigação e sim por uma vontade de aprender, ganhar dinheiro e ver o mundo.

Já foram plenamente tratadas na mídia e em manifestações em todo o mundo as condições de trabalho que os chineses enfrentam, tendo que dividir um quarto com mais 10 pessoas e um banheiro com mais de 100, o salário irrisório e as longas jornadas de trabalho com condições restritas de horários livres. No entanto, ao contrário do que imaginamos, segundo a autora, esta não é uma preocupação para estas chinesas. Uma das razões é que essas condições são provavelmente ainda melhores que as em que viviam nas vilas. Além disso, o que as preocupam é o quanto de dinheiro que ganham, se deveriam procurar um novo trabalho, que cursos podem fazer nos horários vagos para se desenvolverem e terem melhores oportunidades no futuro. (CHANG, 2009)

O que realmente chama atenção nos relatos da escritora é o quanto estas meninas são motivadas, empreendedoras, criativas e o quanto querem aprender, seja um novo idioma, seja digitar um documento em Word, coisas que aparentemente parecem simples e acessíveis, mas que ainda é uma realidade muito difícil para a maioria dos chineses.

Quanto ao papel do Estado na sociedade chinesa, este se configura de uma maneira muito específica e diferente de qualquer país Ocidental. O Estado chinês é forte e onipresente na sociedade, possui inúmeras empresas estatais, mas controla também as privadas e o poder se estende para a vida dos indivíduos – como exemplo, a política de um filho por casal, presente em muitas localidades do país. Devido a esta política e à preferência de muitas

famílias por filhos homens, hoje o país tem uma população de 30% mais homens que mulheres.

O jornalista chinês Michael Anti (2012), em palestra para o TED Global, chama atenção para o fato de que, por um lado, a China faz parte do grupo de países em desenvolvimento formado por Brasil, Rússia, Índia e China (BRIC)<sup>1</sup>, cujo crescimento e economia se destacam em cenário mundial. Por outro lado, faz parte de outro grupo, formado por Síria, Irã, China e Coreia do Norte (SICK), que são os quatro países que não tem acesso ao Facebook. A maior população de internautas no mundo está na China, com mais de 500 milhões de usuário, número superior a inteira população dos Estados Unidos, mas estes não possuem acesso a internet livre. Isto significa que o país inteiro é privado de usar Facebook, Twitter ou Google, apenas para citar alguns exemplos.

Mas não podemos entender a China com nosso olhar ocidental, sem nos despir dos valores e pré-conceitos que a nossa cultura implica. A China representa uma experiência completamente diferente do que historiadores, economistas e sociólogos viram até aqui, por isso o país permite o que ao olhar ocidental parece ser incoerente e impossível como é o caso de uma das maiores potências econômicas que faz negócio com praticamente o mundo todo não ter acesso à internet livre.

Isto não significa que a China não tem a sua internet. Segundo Anti (2012), existem duas internets: a internet que conhecemos e a Chinanet. Sim, porque a China criou um correspondente para todas as redes sociais que usamos e até mesmo para o Google. Enquanto nós temos o Google, China tem o Baidu, nós temos Twitter, eles tem Weibo, o correspondente do Facebook é o Renren e do Youtube, Youku e Tudou.

Anti (2012) destaca que apesar do controle do governo, a internet na China está crescendo muito nos últimos anos e se tornou uma via de opinião pública e pesadelo dos oficiais chineses. Hoje, milhões de microblogueiros estão criando a primeira esfera pública nacional na história do país e alterando o equilíbrio do poder de uma forma inesperada. A gigantesca quantidade de pessoas nas redes sociais provoca um efeito inimaginável, uma força popular que nunca aconteceu antes na história da China. Alguns microblogueiros chegam a ter mais de 20 milhões de seguidores.

---

<sup>1</sup> Desde 2011, com a entrada da África do Sul (em inglês: *South Africa*) o grupo é chamado de BRICS. (Nota da autora)

A tradição cultural chinesa também se mantém forte e contribuiu para a ascensão do país como potência mundial. A harmonia e prosperidade são valores nacionais na construção da chamada “sociedade harmônica”, atual slogan do país. Bastos e Neto (2008) chamam atenção para o fato de a cultura e comunidade chinesa continuarem sendo influenciadas até hoje pelo filósofo chinês Confúcio, que viveu 500 anos antes de Cristo. O pensamento confuciano se construiu a partir de três valores básicos para a construção de uma sociedade ideal: estrutura, gentileza e lealdade.

Estrutura diz respeito à existência de modelos de relacionamento baseados na hierarquia, onde as relações pessoais são organizadas em pares e cada um tem um papel bem definido na relação, por exemplo: o pai e o filho, o governador e o governado, o irmão mais velho e o irmão mais novo. A gentileza refere-se ao amor, bondade e valores que conferem harmonia à sociedade e indicam como deve ser a postura de cada um frente ao outro, por exemplo: como se amar, como se respeitar, como lidar com as semelhanças e diferenças. Em terceiro lugar tem a lealdade e a obediência que todos devem ter em relação aos seus superiores. Enquanto o primeiro dita a estrutura das relações, gentileza e lealdade garantem que a estrutura se dê com harmonia. (BASTOS e NETO, 2008).

Podemos identificar um exemplo prático desta estrutura de sociedade chinesa em uma matéria especial do The New York Times (BRADSHER, 2013). O jornal acompanhou a vida de uma família chinesa por sete anos e apresenta todos os sacrifícios e obstáculos enfrentados por pais que são migrantes da China rural para garantir a educação da filha e a oportunidade de um futuro melhor na cidade.

O caso desta família reflete a realidade de milhões de famílias no país asiático e todos os esforços são realizados na esperança de que no futuro possam contar com a filha. Está enraizada na cultura chinesa a expectativa de que os jovens têm a responsabilidade de prover pelo sustento de seus pais. Sra. Cao afirma: “Eu só tive uma filha, então tenho que ter certeza que ela cuidará de mim quando eu ficar velha”. (BRADSHER, 2013, tradução própria).

Segundo Martin Jacques (2010), autor do livro “When China rules the world”, em palestra para o TED Salon Londres, a China vai mudar o mundo em dois aspectos fundamentais: nunca antes na Era Moderna a maior economia do mundo foi um país em desenvolvimento ao invés de um país desenvolvido e pela primeira vez um país tão dominante no mundo é do Oriente e não do Ocidente, com raízes civilizatórias e cultura muito diferentes. A China quebra a lógica existente, que considera modernização sinônimo de ocidentalização, pois ela não é e não se tornará como o Ocidente, apesar de receber sua influência.

Desde sua abertura econômica a China vem apresentando um rápido nível de crescimento, de aproximadamente 10% ao ano, provocando grandes transformações mundiais. Segundo o Banco Mundial, poderá se tornar a maior potência econômica do mundo até 2030 se continuar com esse ritmo de crescimento (GLOBO, 2012). Mas, cabe ressaltar que em oposição ao crescimento econômico inquestionável, o país enfrenta sérios problemas de poluição, corrupção, pobreza, habitação. Para entendermos a China não poderíamos apenas olhar para o crescimento sem considerar todas estas questões sociais e culturais.

A China é um país socialista governado pelo Partido Comunista da China, mas desde 1978 aplicou a política de abertura ao capital estrangeiro, nos moldes do capitalismo, como parte do Plano de Desenvolvimento Socioeconômico do país, elaborado pelo governo de Deng Xiaoping.

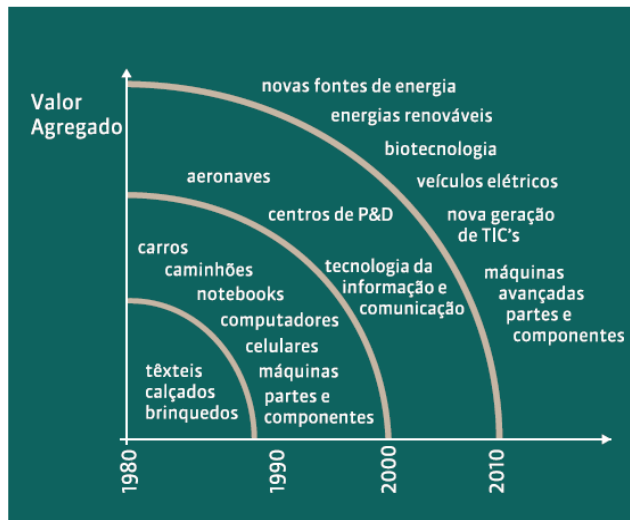
Naquela época o país apresentava um sistema industrial composto de empresas estatais totalmente ineficientes e com defasagem tecnológica. O investimento estrangeiro representou uma oportunidade para a China reerguer sua indústria e resolver os problemas relacionados ao seu desenvolvimento econômico.

Com o ingresso de empresas multinacionais, atraídas pelos estímulos oferecidos à instalação de plataformas de exportação, a China foi capaz de integrar-se à cadeia global de produção, combinando as vantagens tecnológicas e as marcas das companhias estrangeiras à eficiência e baixo custo alcançados por fatores de produção chineses. (FRISCHTAK e SOARES, 2012, p.30).

Mas todo esse processo de abertura ocorreu sob muita cautela e condições devidamente definidas e supervisionadas pelo governo chinês. Um exemplo é o Catálogo Guia de Investimentos que definiu os setores da economia como: encorajado, permitido, regulamentado ou proibido para o investimento estrangeiro. Em vários setores da economia as empresas estrangeiras estavam condicionadas a entrarem no país como sócias de empresas chinesas, assim estas teriam a oportunidades de aprender e adquirir a tecnologia utilizada pelas empresas estrangeiras. (FRISCHTAK e SOARES, 2012).

Na figura 1, podemos observar desde a década de 80 até os dias de hoje os diferentes momentos da abertura chinesa quanto à atração de investimentos estrangeiros. A indústria foi se abrindo e aos poucos passou a receber segmentos mais complexos, de alta tecnologia.

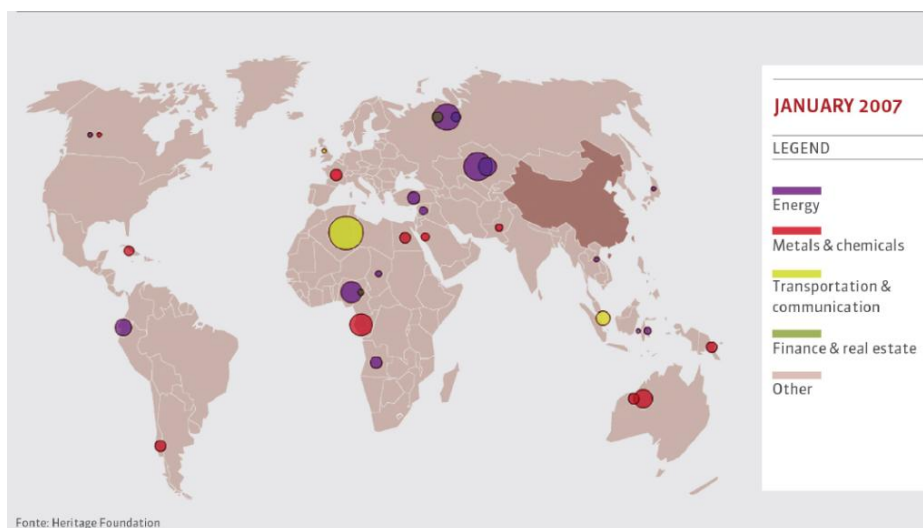
Figura 1 – Diferentes ondas de ingresso de investimentos estrangeiros



Fonte: “Empresas brasileiras na China: presença e experiências” (FRISCHTAK e SOARES, 2012, p.10).

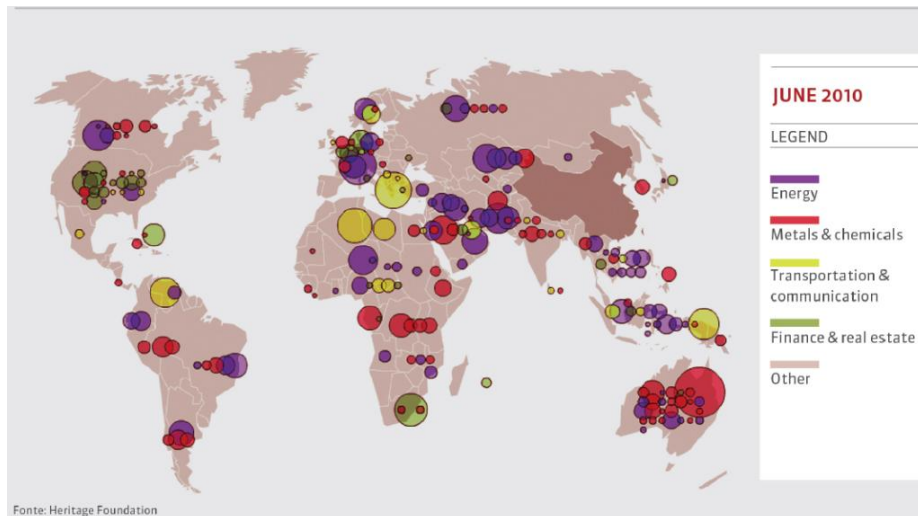
Além de receber muitos investimentos externos, a China também se tornou um grande investidor estrangeiro, começando suas atividades principalmente a partir de 2007. Em pouco tempo, no entanto, o nível de investimentos cresceu enormemente no mundo inteiro, assim como sua presença no território brasileiro, como podemos analisar nos mapas de 2007 e 2010 (Figura 2 e Figura 3).

Figura 2 – Evolução histórica dos investimentos chineses no mundo (Janeiro de 2007)



Fonte: Pesquisa “Investimentos chineses no Brasil” (SOARES e SILVA, 2011, p.5).

Figura 3 – Evolução histórica dos investimentos chineses no mundo (Junho de 2010)



Fonte: Pesquisa “Investimentos chineses no Brasil” (SOARES e SILVA, 2011, p.6).

Por não possuir um volume necessário de recursos naturais para atender seu mercado interno de mais de 1,3 bilhões de pessoas e manter seu crescimento, a China apostou na criação de uma cadeia internacional de fornecimento de matérias-primas, da qual o Brasil faz parte. Desde 2009, a China é a principal parceira comercial do Brasil, mas desde 2010 passou a se tornar uma grande investidora no país. (SILVA e SOARES, 2011).

Em pesquisa realizada pelo Conselho Empresarial Brasil-China (CEBC), os investimentos chineses no Brasil, anunciados em 2010 tiveram dois padrões: “o primeiro, a inclusão do Brasil na base internacional de fornecimento de recursos naturais para a China. O segundo, a entrada dos chineses no mercado consumidor e no tecido industrial brasileiro.” (SILVA e SOARES, 2011, p. 7). Já a partir de 2011 os investimentos realizados no Brasil avançaram para um cunho mais tecnológico, com a chegada de montadoras chinesas como a JAC e Cherry.

Mas, enquanto o estoque de investimentos da China no Brasil teve um crescimento rápido nos últimos anos e já está perto dos 20 bilhões de dólares, os investimentos brasileiros na China permanecem estagnados nos últimos 10 anos em cerca de 500 milhões de dólares e correspondem a apenas 0,04% do estoque de investimentos estrangeiros no país asiático. (FRISCHTAK e SOARES, 2012).

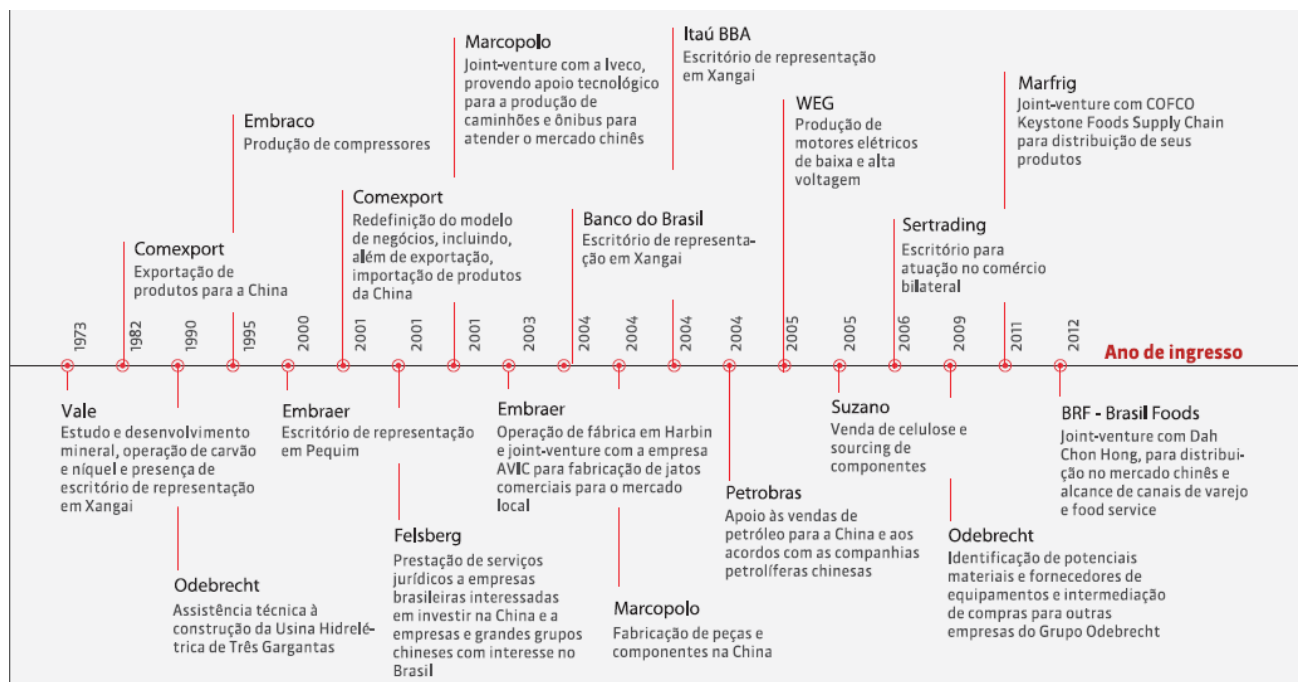
Baseados na pesquisa “Empresas Brasileiras na China: presença e experiências” (FRISCHTAK e SOARES, 2012), realizada pelo CEBC, destacamos algumas informações importantes sobre a abertura econômica da China e as relações sino-brasileiras. O CEBC é



uma instituição bilateral sem fins lucrativos, que se dedica à promoção do diálogo entre empresas dos países com o objetivo de aperfeiçoar o ambiente de negócios entre estes.

A Vale foi pioneira ao expandir sua atuação para o território chinês em 1973, seguida por grandes marcas como a Odebrecht, Embraer, Petrobras, Weg e tantas outras, como podemos analisar na Figura 4, que mostra cronologicamente o início das atividades em território chinês das principais organizações brasileiras de 1973 a 2012.

Figura 4 – Entrada das principais organizações brasileiras na China



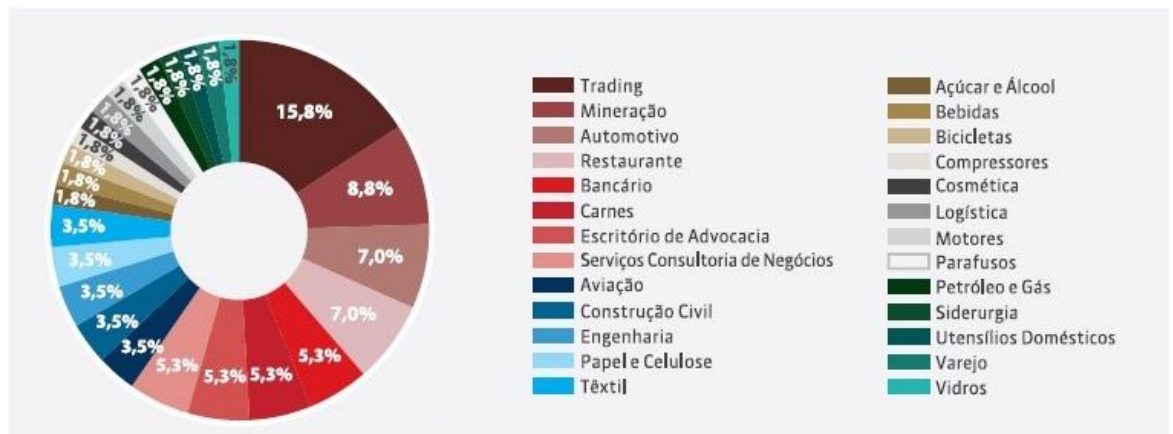
Fonte: “Empresas brasileiras na China: presença e experiências” (FRISCHTAK e SOARES, 2012, p.36).

A atuação de empresas brasileiras na China se dá pela diversidade de experiências e resultados. Enquanto algumas se aliaram a empresas locais, outras garantiram seu lugar pela sua *expertise* e tecnologia. Segundo a pesquisa, hoje são 57 organizações brasileiras que atuam na China com estruturas que vão desde escritórios de representação à unidades de produção. Destas, 50,9% estão no setor de serviços, como escritórios de advocacia, consultorias e bancos; 28,1% correspondem a empresas produtoras de manufaturas; e, 21% são empresas que atuam na transformação de recursos naturais. (FRISCHTAK e SOARES, 2012).

O que chama atenção é a quantidade de segmentos diferenciados de atuação que as organizações brasileiras apresentam no país asiático. Ao todo são 26 diferentes setores (Figura

5). Ao mesmo tempo, a pesquisa observa que não há presença de empresas brasileiras em segmentos apontados pelo governo chinês como estratégicos, como é o caso das novas energias, energias renováveis e nova geração de tecnologias da comunicação e informação.

Figura 5 – Segmentos das empresas brasileiras na China (% do total de empresas)

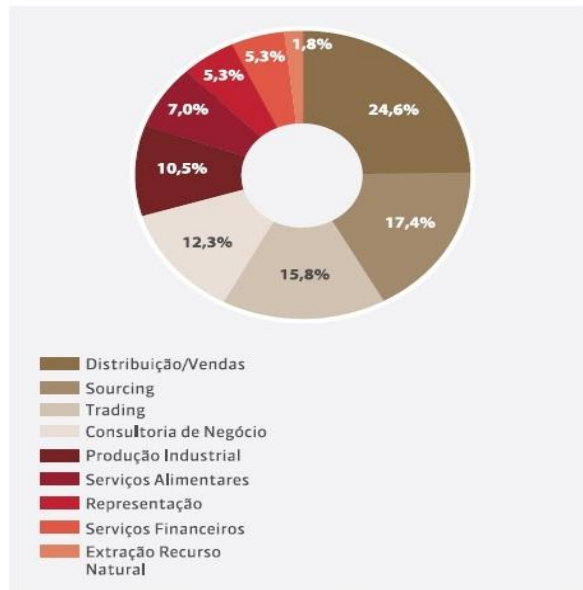


Fonte: “Empresas brasileiras na China: presença e experiências” (FRISCHTAK E SOARES, 2012, p.38).

Como já foi discutido aqui, as organizações brasileiras despertaram tardiamente para os processos de internacionalização, e não foi diferente no caso da China. O *timing* pode explicar o baixo número de empresas brasileiras atuantes no país hoje. Segundo o Embaixador do Brasil na China, Clodoaldo Hugueney, em entrevista para Frischtak e Soares (2012) as empresas brasileiras adotaram uma postura de cautela em relação à China devido a todas as suas especificidades culturais e comerciais e quando perceberam que não poderiam mais ignorar este mercado encontraram um ambiente de muita competitividade com presença de empresas americanas, asiáticas e europeias já bem estabelecidas.

Na figura 6, podemos observar a divisão das organizações brasileiras por segmentos de negócio na China. Mais de 70% das atividades são focadas no setor de serviços, como consultoria, *tradings*, distribuição/venda e *sourcing*. Com relação à localização das organizações brasileiras na China, destaca-se que a maior parte é em cidades da costa leste, como mostra a Figura 7.

Figura 6 – Atividades de negócios das empresas brasileiras (% do total de empresas)



Fonte: “Empresas brasileiras na China: presença e experiências” (FRISCHTAK e SOARES, 2012, p.39).

Figura 7 – Localização das principais organizações brasileiras na China



Fonte: “Empresas brasileiras na China: presença e experiências” (FRISCHTAK e SOARES, 2012, p.41).

Até aqui conhecemos um pouco mais sobre a China e vimos um breve histórico e cenário da atual relação entre o país asiático e o Brasil, o que demonstra o quanto este é um

parceiro importante e estratégico no sucesso das organizações brasileiras e até na economia do país. Mas o que pretendemos entender e analisar a partir deste momento é como as organizações brasileiras estão dirigindo seus esforços de comunicação e relacionamento com o público chinês.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E ANÁLISE

Este trabalho analisa como as organizações brasileiras com operação na China estão se posicionando e se aproximando do público chinês através de sua comunicação institucional. As metodologias utilizadas serão detalhadas no próximo item. Por uma questão de viabilidade e facilidade de acesso, determinamos de antemão que seriam analisadas ferramentas de comunicação digital das organizações, como o site e redes sociais.

A análise foi dividida em dois momentos: primeiramente fizemos um levantamento dos canais de comunicação digitais existentes voltados para o público chinês, como sites e redes sociais. Consideramos canais de comunicação voltados para o público chinês tudo o que fosse no idioma oficial, o mandarim e as redes sociais chinesas Weibo e Renren, correspondentes ao Twitter e Facebook.

Acessamos os sites das 57 organizações brasileiras com atuação no território chinês para realizar este mapeamento. A ideia inicial era selecionar um número determinado de organizações para realizarmos a segunda parte da pesquisa, que consiste na análise qualitativa. Porém, para nossa surpresa, apenas quatro organizações possuíam um site em mandarim e nenhuma possuía perfil nas redes sociais chinesas.

Algumas das principais organizações brasileiras como a Vale, Marcopolo, Odebrecht e Petrobras não possuem uma versão do seu site em mandarim. A maioria oferece apenas a opção inglês e/ou espanhol. Esta constatação tornou o processo de escolha das organizações a serem analisadas muito simples, pois selecionamos as quatro que têm site em mandarim, que são: Embraco, Embraer, Suzano Papel e Celulose e WEG.

Alguns aspectos levados em conta na análise qualitativa foram as possíveis diferenças no posicionamento institucional da organização no site em mandarim e no site em português, marcas da cultura chinesa e se há uma preocupação quanto à aproximação com o público chinês nas mensagens e imagens. Ou seja, buscamos identificar se o site chinês era apenas uma versão do site brasileiro em mandarim ou se foi criado de acordo com características específicas do contexto chinês. Em relação às imagens, observamos se há a presença do biotipo asiático como integrante do cenário organizacional. Procuramos reconhecer se há e quais são as iniciativas de aproximação com os públicos, como ouvidoria, formulário de contato direto com o público chinês e também se existem projetos sociais desenvolvidos de acordo com a realidade da comunidade chinesa em que a organização está inserida. Estas

questões foram analisadas através de uma leitura transversal nos sites em mandarim com o apoio de uma pessoa fluente no idioma.

A análise das redes sociais para entendermos o teor da comunicação e a interação entre a organização e o público infelizmente não foi possível realizarmos pela própria inexistência das mesmas. Por fim, buscamos entrevistas realizadas anteriormente com profissionais das empresas falando sobre a experiência na China e as dificuldades no relacionamento com os chineses.

## **5.1 Metodologia**

O ponto de partida deste trabalho foi a realização de pesquisa bibliográfica com o objetivo de adquirirmos subsídio teórico para o desenvolvimento da análise. Abordamos temas como cultura e diversidade cultural e buscamos entender aspectos culturais que influenciam na estrutura e comunicação no contexto de organizações multinacionais. Sempre que possível, procuramos dar ênfase para a relação entre organizações brasileiras e aspectos socioculturais chineses. O foco desde o início foi buscar estudiosos da área da Comunicação, embora em algumas situações em que julgamos propício, consultamos também autores da Administração.

Segundo Stumpf (2008, p.52): “A revisão da literatura é uma atividade contínua e constante em todo o trabalho acadêmico e de pesquisa, iniciando com a formulação do problema e/ou objetivos do estudo e indo até a análise dos resultados”. Neste trabalho esta etapa manteve-se do início ao fim do processo e orientou também a elaboração de algumas inferências.

Sobre a pesquisa bibliográfica, Lakatos e Marconi (1995) dizem tratar-se do levantamento do que já foi publicado sobre o assunto com o objetivo de: “colocar o pesquisador em contato com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto” (apud STUMPF, 2008, p. 54). Realizamos esta tentativa, mas ressaltamos a falta de bibliografia, especialmente na língua portuguesa, de trabalhos acadêmicos sobre a experiência de multinacionais brasileiras na China, o que limitou em partes a nossa pesquisa.

Além da revisão bibliográfica, foi necessária a busca paralela e simultânea de informações para a complementação do estudo. Optamos então por utilizar a análise documental como método e técnica de pesquisa. Método, porque segundo Moreira: “pressupõe o ângulo escolhido como base de uma investigação” e técnica: “porque é um

recurso que complementa outras formas de obtenção de dados”. (2008, p.272). Como não teríamos tempo hábil para realizar entrevistas e ao mesmo tempo considerávamos importante sabermos, sob o ponto de vista das organizações, como era a experiência de atuar na China e as dificuldades no relacionamento com o público chinês, optamos por realizar a análise de documentos e buscar entrevistas já realizadas.

Neste caso, as fontes da análise documental são consideradas secundárias, ou seja, tratam-se de dados, informações e conhecimentos já reunidos ou organizados por outras pessoas. Segundo Wilmmer e Dominick (1987), existem vantagens e desvantagens quanto à análise com base em fontes secundárias. As vantagens estão em ser uma forma de viabilizar o acesso a certas informações que não poderiam se dar de outra forma. Além disso, destaca-se que praticamente não há despesas no uso dos dados disponíveis. Entre as desvantagens da utilização de fontes secundárias os autores destacam a utilização de dados já existentes, ficando a análise restrita às informações previamente coletadas. (apud MOREIRA, 2008).

Além das entrevistas, acreditamos que seria enriquecedor para a pesquisa a consulta de dados e informações relevantes em notícias e reportagens de jornais, disponíveis online, visto que não encontramos tais informações durante a revisão bibliográfica. Também, tivemos o cuidado de buscar o conhecimento e entendimento da cultura chinesa sob dois pontos de vista: o dos ocidentais e o dos próprios chineses. Sendo assim, acessamos blogs de ocidentais que moram e/ou trabalham na China há muito tempo, bem como vídeos-palestras de estudiosos sobre a China, sendo a maioria apresentados por chineses.

Cabe ressaltar que parte do material útil encontrado durante a pesquisa estava disponível apenas em Inglês. Sobre esse aspecto, Moreira (2008) destaca que o domínio de outro idioma faz diferença, pois amplia as possibilidades de consultas e acesso a informações remotas em diferentes localidades.

Em um segundo momento da pesquisa, utilizamos como objeto de análise os sites chineses e brasileiros das quatro organizações escolhidas para o estudo. Os sites são considerados documentos da organização e consistem em um material de fonte primária. Mais uma vez aplicamos métodos e técnicas da pesquisa documental.

Nossa análise focou naquilo que é, segundo a definição já apresentada de Baldissera (2009), a ‘organização comunicada’, ou seja, os esforços planejados de comunicação da organização para seus públicos de interesse. Dentro dessa categoria estão os sites e as entrevistas com profissionais que fazem parte da organização, e no nosso estudo buscamos

contemplar também a comparação entre o discurso das entrevistas e as ações da organização divulgadas nos sites.

Começamos a análise por aquilo que é sugerido por Bardin (2011) e chamado pelo autor de leitura ‘flutuante’. O objetivo foi um primeiro contato com o texto, sem seguir nenhuma sistemática, apenas para conhecê-lo. Junior (2008) afirma que: “isto ocorre principalmente em domínios de investigação pouco explorados, em que faltam ao mesmo tempo a problemática de base e as técnicas a utilizar.” (p.290).

Feita esta primeira leitura, definimos o *corpus* de análise desta pesquisa, que compreendeu a estrutura, layout, imagens e algumas questões de conteúdo no que tange à identificação de semelhanças e diferenças entre os sites em mandarim e português. Através das imagens disponíveis nos sites observamos os biotipos físicos das pessoas que estão representando os colaboradores, clientes ou membros da comunidade na qual a organização está inserida e pudemos identificar se estas correspondem à multiplicidade de características físicas e culturais reais dos públicos que formam a organização ou não. Segundo Loizos (2007, p. 137): “a imagem, com ou sem acompanhamento de som, oferece um registro restrito mas poderoso das ações temporais e dos acontecimentos reais – concretos, materiais.”

Apesar de terem em comum a característica de serem portais institucionais das organizações, cada site apresenta quantidade de páginas, estrutura e conteúdos muito diferentes, por isso nossa análise comparativa dos sites brasileiros e chineses foi feita através de livre interpretação, como diz Moreira (2008), numa espécie de diálogo entre o pesquisador e o material pesquisado.

Ainda que exista um objeto, ao qual se aplica um método para explorá-lo na dimensão pretendida, a disposição dos documentos e a legibilidade das referências são elementos que interferem no processo de coleta de dados e que, de alguma forma, afetam mais tarde a análise crítica do material. (p.275).

Segundo a autora é fundamental em um projeto de análise documental a contextualização e apuração de informações que atuem como complemento aos dados coletados. Nesse intuito, fizemos um levantamento breve sobre a história da organização, início e tipo de atividade desenvolvida na China, características que nos ajudaram a compreender de forma mais ampla a situação de cada empresa no país asiático e consequentemente tornaram nossa análise mais embasada.

A análise documental, muito mais que localizar, identificar, organizar e avaliar textos, som e imagem, funciona como expediente eficaz para contextualizar fatos, situações, momentos. Consegue dessa maneira introduzir novas



perspectivas em outros ambientes, sem deixar de respeitar a substância original dos documentos. (MOREIRA, 2008, p. 276).

A caracterização e a descrição dos sites através da comparação entre a versão brasileira e a chinesa fizeram parte do exame detalhado realizado no material, que conforme Pimentel (2001, apud MOREIRA, 2008) consiste em um processo de interpretação e inferência sobre as informações.

Nesse momento vamos conhecer os objetos de pesquisa da nossa análise, ou seja, os sites brasileiros e chineses da WEG, Embraco, Suzano Papel e Celulose e Embraer, bem como cada uma dessas organizações, breve histórico e experiência de atuação na China.

## 5.2 WEG

Fundada em 1961, a WEG é uma das maiores fabricantes de equipamentos elétricos do mundo, com atuação em mais de 30 países, sendo a matriz em Jaguará do Sul, Santa Catarina. O nome é a junção das iniciais de seus três fundadores: o eletricitista Werner Ricardo Voigt, o administrador Eggon João da Silva e o mecânico Geraldo Werninghaus.

A WEG iniciou suas atividades na China em 2005 com a compra de 100% de uma empresa estatal local. Ao contrário de outras empresas brasileiras, não entrou no país como sócia de nenhuma empresa chinesa. A Unidade WEG no país asiático fica na cidade de Nantong, local privilegiado pela facilidade de distribuição por toda Ásia.

A estratégia da empresa na China não consiste em exportar para o Brasil ou outros países e sim produzir especialmente para o mercado local asiático. Em entrevista para o portal de rádio RFI (DANI, 2011), Paulo Silva, Diretor Geral da WEG Nantong, destaca a importância da presença da WEG na China primeiramente pela proximidade, que além de garantir agilidade nos processos de negociação e entrega dos produtos assegura uma relação com o cliente asiático que torna possível entendê-lo e desenvolver um produto de acordo com suas necessidades. O Diretor destaca ainda a questão da carga tributária que é muito menor na China, correspondendo à aproximadamente metade do que é pago pelo cliente final no Brasil.

Questões abordadas anteriormente neste trabalho, como as dificuldades do contato intercultural, adaptações quanto a horários de trabalho, treinamento de funcionários e o *guanxi*, são destacados pelo Diretor Superintendente da WEG, Siegfried Kreutzfeld, em entrevista para o Conselho Empresarial Brasil-China (FRISCHTAK e SOARES, 2012).

Atualmente a WEG Nantong conta com mais de 620 colaboradores. De acordo com o Superintendente, apesar de as relações da empresa com o governo serem muito positivas, foram encontrados grandes desafios quanto às diferenças culturais.

Esse foi um grande choque e, com o tempo, tivemos que nos adaptar. O que possibilitou que isso ocorresse não foram as tecnologias e as máquinas, mas sim pessoas-chave. Levamos a tecnologia e compramos as máquinas. Já com as pessoas, a questão era bem diferente. Tivemos que contratar cerca de 20 estagiários sino-brasileiros (que falam, além do Chinês, Português e Inglês) e fizemos o treinamento dessas pessoas na Weg do Brasil. Encontramos muitos chineses com dupla cidadania, que moravam no Brasil, mas entendiam bem a cultura chinesa – principalmente engenheiros. Isso foi, sem dúvida, um diferencial em nossa ambientação local. (FRISCHTAK e SOARES, 2012, p. 75).

Na figura 8, podemos visualizar a Unidade da WEG China, em Nantong, treinamento com colaboradores na filial chinesa e a área de expedição da empresa.

Figura 8 – WEG China



Fonte: Site da WEG 50 anos (<http://weg50.weg.net/50/volta-ao-mundo/china/>)

Kreutzfeld reforça a importância de a pessoa responsável pelos contatos e relacionamentos, dentro do conceito que já conhecemos como *guanxi*, ter domínio do idioma.

Por isso, um chinês que fala Inglês, Mandarim e Português foi escolhido para o cargo de maior importância dentro da empresa, o de *Chief Executive Officer* (CEO) da WEG na China.

Não há nada por trás disso (*guanxi*) que seja antiético. Ele se baseia apenas na confiança. É uma relação em que diretores e clientes falam sobre estratégias, crescimento e oportunidades de maneira aberta e sincera. Se o cliente, que está do outro lado da mesa, sente que a empresa transmite confiança, o negócio vai em frente; e o contrário também acontece. Não há nada além disso. Trata-se da conquista de confiança nos níveis mais altos. (FRISCHTAK e SOARES, 2012, p. 78).

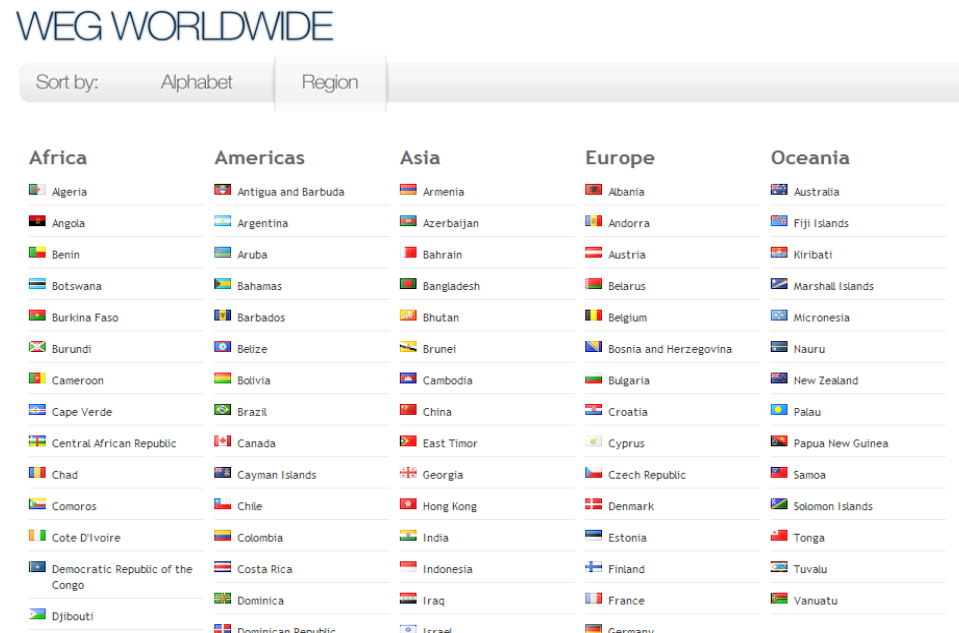
Sobre a distância física, o entrevistado assinala algumas barreiras significativas na comunicação e a necessidade de ajustes à sua rotina pessoal: “Eu trabalho à noite, até às 22h, para realizar *conference calls* e, muitas vezes, venho pela manhã, às 6h. Os e-mails são recebidos durante a noite, assim, logo pela manhã, há uma carteira de e-mails não respondidos.” (FRISCHTAK e SOARES, 2012, p. 78). O comentário de Kreutzfeld reforça o que já destacamos anteriormente sobre as adaptações que a organização precisa realizar para o processo de internacionalização, que implica em extensão do horário de trabalho de colaboradores chave nesta relação e a contratação de outros para trabalharem em horários especiais devido à necessidade de contatos imediatos entre as unidades da China e do Brasil.

### 5.2.1 Site da WEG

O site da WEG global está no endereço <http://www.weg.net/>. A página inicial, com conteúdo em inglês, possui a lista, por ordem alfabética ou região (*Africa, Americas, Asia, Europe, Oceania*), de todos os países onde a empresa está presente. (Figura9). No total são mais de 180 países, sendo que a estrutura da empresa compreende desde fábricas a escritórios de representação ou distribuidores.

A estrutura dos sites da WEG em português e mandarim é exatamente a mesma, embora os conteúdos não necessariamente. (Figuras 10 e 11). O site brasileiro está no seguinte endereço <http://www.weg.net/br>, enquanto o chinês está no <http://www.weg.net/cn>. Na parte central superior aparecem banners eletrônicos alternados, que no caso do site brasileiro destaca a Revista da WEG e alguns produtos. Em um dos banners aparece um selo nas cores verde e amarelo e a frase: “conteúdo local”, que remete a uma categoria de produtos de fabricação brasileira, credenciados pelo Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES). No site chinês, aparecem apenas dois banners, um institucional e outro de produtos.

Figura 9 – Home do Site global da WEG



Fonte: Site global da WEG ([www.weg.net](http://www.weg.net), 2013).

Figura 10 – Home do site da WEG em português

WEG

notícias +  
central de downloads +  
seleção de produtos +

BRASIL  
change

Busca  
palavra-chave ok

Sobre a WEG | Produtos e Serviços | Media Center | Investidores | Contato

Alternadores para Grupos Geradores  
Ferramenta de Seleção

Saiba mais

WR 72 | Alternador Síncrono | Tomadas e Interruptores | Trólebus

CONTEÚDO LOCAL

Eficiência energética  
Soluções para economizar energia e ajudar o meio-ambiente  
saiba mais

Programa de Estágio WEG 2013  
Inscrições até 31/05/2013  
saiba mais

Motores Premium  
O melhor desempenho do mercado.  
conheça o hotsite

Cursos de Qualificação WEG  
Inscrições gratuitas de 13/05 a 02/06  
saiba mais

Fonte: Site brasileiro da WEG ([www.weg.net/br](http://www.weg.net/br), 2013).

Figura 11 – Home do site da WEG em mandarim



Fonte: Site chinês da WEG ([www.weg.net/cn](http://www.weg.net/cn), 2013).

Logo abaixo dos banners principais, em ambos os sites aparecem quatro boxes com textos e imagens. O primeiro deles é sobre ‘Eficiência energética’ e ao clicar podemos entender os esforços da empresa para a utilização racional de recursos naturais e a busca de soluções energéticas mais eficientes. No site brasileiro há a opção de *download* de materiais e seleção de notícias relacionadas ao assunto e a lei brasileira de eficiência energética, conteúdos que não constam na versão em chinês. Na seção ‘cases’, nos dois sites é apresentado um vídeo-*case* brasileiro, sendo que no site chinês, este tem locução em português e legenda apenas em inglês. A imagem símbolo utilizada nesta seção é a mesma em ambos os sites, de uma criança branca, de cabelos loiros. Há também dois links para as redes sociais Flickr e Youtube, ambas bloqueadas na China.

Os outros três boxes contêm conteúdo completamente diferente nos dois sites. O primeiro no site brasileiro diz respeito ao Programa de Estágio da WEG, o segundo é sobre produtos ecologicamente corretos e o terceiro, sobre cursos de qualificação WEG. No site em chinês, os três boxes apresentam conteúdos bastante técnicos, referente a diferentes produtos e ao clicar nos links, o usuário é direcionado para conteúdos em inglês e já não há a opção do mandarim.

Na seção denominada ‘Sobre a WEG’, onde é apresentada a História, Valores, a Weg em Números, Diretoria e Certificações, os conteúdos são correspondentes, apenas em diferentes idiomas. Somente no tópico Políticas, observamos algumas diferenças: no site



chinês, existem apenas três políticas – Qualidade, Meio Ambiente e Saúde e Segurança – enquanto no site brasileiro, além destas, encontram-se Eficiência Energética, Responsabilidade Social, Política Para Uso de Mídias Sociais e Código de Ética. A imagem relacionada ao tópico, em ambos os sites, é de trabalhadores brancos, ocidentais, utilizando uniformes.

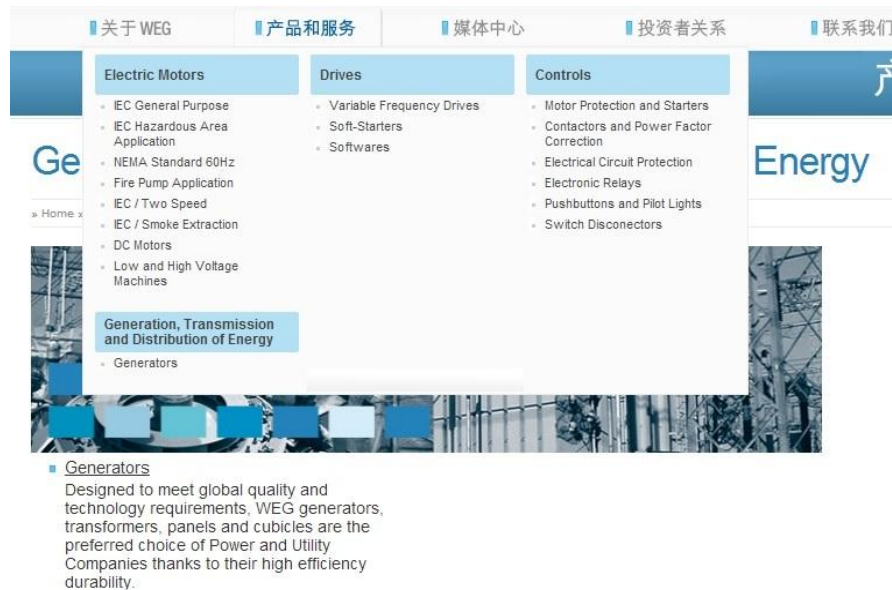
No tópico História, há um banner comemorativo referente aos 50 anos da WEG e a opção de acessar um *hotsite* especial criado para este evento. No site em chinês, o usuário é direcionado para um *hotsite* em inglês, enquanto no site brasileiro, o conteúdo é disponível em Português. Há também a opção em espanhol. Um dos tópicos do *hotsite* é o ‘Volta ao Mundo’, que dá ao usuário a opção de “viajar” pelos locais onde a WEG está presente. Na página da WEG na China, há informações sobre a Unidade, sobre a cidade de Nantong, textos enviados pelos colaboradores chineses e curiosidades gerais sobre a cultura chinesa.

Os chineses não gostam muito de contato físico nos cumprimentos. Demonstrações públicas de afeto também são muito raras; Os chineses são muito supersticiosos. Para eles o número 4 é parecido com o da morte e por esse motivo evitam desde apartamentos no quarto andar a números de telefone terminados com 4; Na China não se pode presentear alguém com relógios, pois significam “morte”, e chapéus ou bonés na cor verde para os homens, pois têm significado de traição. É falta de educação nas refeições acenar ou apontar com os pauzinhos; colocar os pauzinhos verticalmente na tigela de arroz; bater na tigela. (Retirado do site da WEG 50 anos, <http://weg50.weg.net/50/volta-ao-mundo/china/>).

Na parte de Produtos e Serviços, o conteúdo é customizado de acordo com o que a organização oferece em cada país. Porém, destacamos que todo o conteúdo desta seção no site chinês consta em inglês e não em mandarim. (Figura 12). Na seção “Media Center”, encontramos notícias, central de *downloads*, Boletim WEG, WEG em Revista, SMS WEG (essas duas últimas existem apenas no site brasileiro).

Vamos destacar a categoria Notícias, pois foi onde encontramos maiores diferenças entre os dois sites. No site chinês, as notícias são em mandarim, mas notamos que há uma defasagem, sendo a últimas notícias datada de junho de 2012 e as demais em destaque, são de 2011. Uma entre as quatro últimas notícias é relacionada diretamente a um evento que ocorreu na China, inclusive com imagens do evento, com pessoas orientais. As demais notícias não são relacionadas à planta na China, mas acreditamos que está no site pela relevância para a organização como um todo. No site em português, há um volume muito maior de notícias, sendo as quatro últimas do mês de Maio de 2013. OS conteúdos são mistos, relacionados à WEG Brasil e também a outras filiais.

Figura 12 – Produtos e Serviços no site chinês da WEG.



Fonte: Site chinês da WEG ([www.weg.net/cn](http://www.weg.net/cn))

Na seção ‘Investidores’ em ambos os sites o usuário é direcionado para um *hotsite* específico sobre este tema. A diferença é que no site brasileiro o usuário é direcionado para outro em português e no caso chinês, para um *hotsite* em inglês. A última seção do site da WEG é a de ‘Contatos’, que no site brasileiro é mais completo que em relação ao chinês, com as opções Trabalhe Conosco, Fale Conosco, Perguntas Frequentes, Treinamentos, Assistência Técnica, Representantes, Revendas Integradas/Distribuidores, Revendas tintas – linha náutica e Operações WEG. No site chinês, há apenas cinco destas categorias.

Pela análise do site, de maneira geral, identificamos como o maior esforço da organização em se aproximar da cultura chinesa a própria existência de um site em mandarim. Em comparação com a maioria das organizações brasileiras que não possuem esta alternativa, isto mostra que a WEG tem interesse e preocupação com o público chinês.

Em termos de conteúdo – texto e imagem – disponível no site, constatamos que a maior parte é uma cópia do site em português. Também grande parte do conteúdo é disponibilizado apenas em inglês. Como vimos na nossa revisão bibliográfica, apesar de muitos chineses dominarem o inglês, preferem utilizar o mandarim para fazer negócios. Da mesma forma, dentro do conceito de *guanxi*, a própria WEG, na entrevista com um de seus Diretores, falou da importância do idioma no contato e relacionamento com este público. Dada à importância da língua, podemos afirmar que seria importante na construção do

relacionamento com o público chinês, um site completo na sua língua nativa, atualizado e com conteúdos pensados para este público.

Outro ponto que chamou atenção foi a existência no site em chinês de links para redes sociais que são bloqueadas na China. Não é possível acessar Flickr e Youtube no país asiático, mas, como também já citamos aqui, a China têm suas próprias versões para estes sites. O mais adequado neste caso seria a organização providenciar um perfil nas redes sociais chinesas. Entendemos que manter um perfil em uma rede social requer atualização constante e muito trabalho, mas definitivamente deve ser considerado pela empresa.

Não basta ter um site em mandarim e este não ser constantemente atualizado. Um ponto negativo no site da WEG é a seção ‘Notícias’, que não é atualizada há praticamente um ano. Quanto às imagens, não foram encontradas, exceto em uma notícia, nenhuma que remeta ao biotipo chinês. As imagens na maioria são apenas de produtos e as de pessoas remetem a um perfil totalmente ocidental. Acreditamos que seria importante a utilização de imagens em que os chineses pudessem se identificar como parte dos públicos ligados à organização. Hoje, pelas imagens, trata-se apenas de uma organização estrangeira na China.

Enquanto no site brasileiro há programas de estágio e cursos oferecidos pela empresa, no site em chinês não observamos nenhum programa criado especificamente para o público chinês. No *hotsite* dos 50 anos da WEG, como vimos, são apresentadas algumas curiosidades genéricas relacionadas aos chineses e à cultura chinesa.

De acordo com o conceito de ‘organização comunicada’ (BALDISSERA, 2009), as entrevistas de profissionais que trabalham na organização também representam a fala da organização. Através da análise destas, identificamos que houve por parte da WEG uma preocupação em entender e se aproximar da cultura chinesa e o quanto isto foi fundamental na consolidação da organização no país asiático. Mas, sob o ponto de vista da análise dos sites da organização, concluímos que ainda há muitas melhorias que podem ser realizadas para que a organização evolua no relacionamento com o público chinês.

### **5.3 EMBRACO**

A Empresa Brasileira de Compressores – EMBRACO – foi fundada em 1971 na cidade de Joinville, Santa Catarina. Hoje a organização é líder mundial no mercado de compressores e mantém relações comerciais com mais de 80 países. Tem como pilares a



liderança tecnológica, excelência operacional e sustentabilidade e é uma das empresas brasileiras com maior número de cartas-patentes concedidas nos Estados Unidos.

Na década de 90 a organização iniciou seu processo de internacionalização e em 1995 instalou-se na China através da associação com uma empresa local de compressores pertencente ao governo de Pequim. Foi formada então a Embraco Snowflake Compressor Company Ltd. Desde 2008 a Embraco também expandiu sua Unidade de negócios, a Embraco Electronic Controls, especializada no desenvolvimento e fabricação de controles eletrônicos, para a cidade de Qingdao. Na figura 13, podemos observar colaboradores chineses da Embraco e a planta da empresa na China.

Figura 13 – Colaboradores e Unidade Embraco Snowflake



Fonte: ([www.embraco.com](http://www.embraco.com), 2013)

A Embraco possui uma política de gestão de pessoas que estimula a troca de conhecimentos e convívio entre diferentes culturas. Sobre o papel da comunicação nesse contexto, o Diretor-Superintendente da Embraco, em entrevista à revista Comunicação Empresarial da Aberje (1999 apud RIBEIRO, 2004), afirma que esta

Tem um papel fundamental porque nós queremos que a Embraco seja uma empresa única, mesmo lidando com culturas tão diferentes como as do Brasil, Europa, China, Estados Unidos e Ásia. Se nós não conseguirmos levar a mensagem de como é que pensa a Embraco, vamos acabar tendo várias empresas diferentes. (...) A partir do momento em que a empresa se torna global e tem plantas em outros locais, o processo de comunicação tem que ser forte para assumir um papel estratégico. (p.9-10)

Durante a revisão bibliográfica reforçamos a importância de as organizações multinacionais conseguirem equilibrar sua posição e imagem de gigante global com a presença e conexão local em cada uma de suas unidades. Como foi demonstrado na entrevista, esta também é uma preocupação da Embraco.

### 5.3.1 Site da EMBRACO

O site da Embraco em português está no endereço <http://www.embraco.com> e em chinês, <http://www.embraco.com.cn>. (Figura 14 e 15). O site encontra-se disponível também nos idiomas espanhol e inglês.

Figura 14 – Home do site da Embraco em português



Fonte: Site brasileiro da Embraco ([www.embraco.com](http://www.embraco.com), 2013).

Figura 15 – Home do site da Embraco em mandarim



Fonte: Site chinês da Embraco ([www.embraco.com.cn](http://www.embraco.com.cn), 2013).

Aparentemente os sites têm a mesma estrutura e layout, mas observamos que os conteúdos em destaque sofrem variação. No topo do site, em ambas as versões, são encontrados banners eletrônicos alternados. No site em português são cinco banners: sobre a Revista da Embraco, o Catálogo Eletrônico de Produtos e os outros três são mensagens institucionais. No site em chinês, os banners são diferentes: é o calendário digital da Embraco de 2013, um sobre produtos e o terceiro referente ao Prêmio Embraco de Inovação para Universitários, que direciona o usuário ao *hotsite* específico do programa, que tem opção de acesso totalmente em Mandarim. (Figura 16)

Figura 16 – Hotsite Prêmio Embraco de Inovação – versão em mandarim

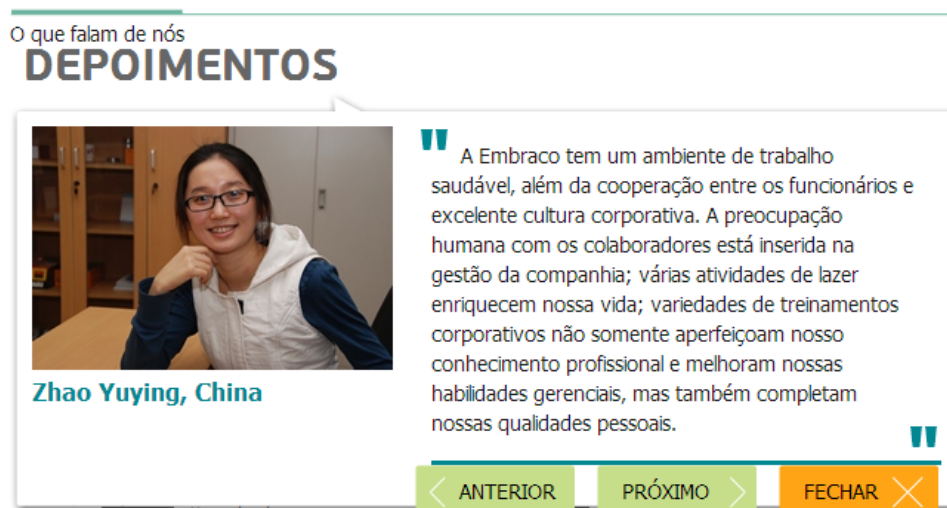


Fonte: ([www.embracoinnovationaward.com](http://www.embracoinnovationaward.com), 2013)

Logo abaixo, os sites apresentam a seção ‘Nossos Produtos’. No site em chinês toda a descrição de produtos é feita em mandarim. Há também uma seção ‘Trabalhe Conosco’ em destaque, com link para um formulário destinado aos usuários que tenham interesse em trabalhar com a Embraco. A foto referente a este tópico é de dois homens, ambos com biotipo ocidental.

Os dois sites apresentam depoimentos de colaboradores da organização espalhados por várias partes do mundo falando sobre a experiência em trabalhar na Embraco. Destacamos na Figura 17 o de uma colaboradora chinesa. No site em chinês os depoimentos são todos traduzidos para o mandarim. Na parte inferior dos sites são disponíveis links para os relatórios anuais ‘Responsabilidade global de sustentabilidade’ da Embraco. No site em chinês o relatório apresentado é em inglês, não havendo a opção mandarim.

Figura 17 – Seção ‘Depoimentos’ no site da WEG em português



Fonte: Site brasileiro da Embraco ([www.embraco.com](http://www.embraco.com), 2013).

No lado direito do site encontramos a seção ‘Notícias em Foco’. Enquanto no site brasileiro as notícias são mais atuais, sendo as quatro últimas datadas de maio de 2013, no site chinês as últimas são do ano de 2012. O conteúdo das notícias chinesas são variados, tanto relacionados à China, como exemplo uma em que trata de uma rodada do Prêmio Embraco de Inovação em Universidades chinesas, como internacionais, por exemplo, uma que trata do Prêmio de Responsabilidade Social que a organização recebeu no Brasil.

As seções ‘Inovação e Tecnologia’, ‘Produtos e Aplicações’ e ‘Sustentabilidade’ apresentam os mesmos conteúdos. No site brasileiro é tudo em português e no chinês, em

mandarim. A maior diferença é referente ao *layout* e diagramação das informações, que no site brasileiro é muito mais organizado e fácil de navegar em comparação com o chinês.

Na seção ‘Sustentabilidade’ há uma imagem para cada subtópico. Nas imagens de pessoas observamos vários perfis diferentes, ocidentais e também orientais, mas sempre há uma legenda identificando de qual unidade os trabalhadores da foto pertencem. No subtópico ‘Investimento Social’ a organização destaca a importância de estar perto e ouvir as necessidades de funcionários e comunidade e que possuem políticas de investimento social em todas as unidades. Em destaque nos sites, uma imagem sobre o Projeto Social da Embraco na China.

Na seção ‘Talentos’ a Embraco fala sobre a valorização das pessoas e a busca do respeito às diferenças culturais e de opiniões como uma prática cotidiana dentro da organização. A imagem é de trabalhadores da linha de produção da fábrica em Joinville. Enquanto no site chinês constam apenas três subtópicos, referente à ‘Nossos Valores’, ‘Programa de Estágio e *Trainee*’ e ‘Trabalhe Conosco’, no site brasileiro, há também a opção ‘Nossos Talentos’, sobre as ferramentas e programas que a organização utiliza para reter, desenvolver e valorizar seus profissionais e ‘Intercâmbio Internacional’, uma parceria com a AIESEC<sup>1</sup> – organização global presente em mais de 100 países – por meio da qual jovens talentos ganham a oportunidade de desenvolver capacidades pessoais e profissionais através de uma experiência de trabalho no exterior. Além disso, o site destaca que cada unidade corporativa tem autonomia para desenvolver programas baseados na sua realidade.

O site brasileiro possui a seção ‘Clientes’ com acesso restrito via *login* e senha, que o site chinês não possui. A seção ‘Fornecedores’ apresenta código de conduta para os parceiros, com versão em inglês e mandarim e outros documentos de orientação que constam somente em Inglês. No site brasileiro há um portal do fornecedor que não existe no site chinês.

A parte de ‘Contatos’ é também bastante simplificada na versão chinesa do site, apenas com um formulário de contato geral, enquanto na versão brasileira há formulários separados de acordo com a intenção do usuário, por exemplo, visitar a fábrica, ser fornecedor, etc. e também uma subcategoria denominada ‘Dúvidas Frequentes’. Ambas possuem telefones e endereços das unidades no Brasil e na China, respectivamente.

---

<sup>1</sup> AIESEC era originalmente a sigla em francês para ‘Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales’. No entanto, o nome completo não está mais em uso. (Wikipedia: <https://en.wikipedia.org/wiki/AIESEC>).



De forma geral, através da análise dos sites e das entrevistas com profissionais da Embraco, podemos observar que a organização está realmente engajada com a comunidade chinesa. O site em chinês não tem muitos conteúdos especiais voltados somente para este público, mas o conteúdo em geral parece mais global do que voltado para os brasileiros e apenas traduzido para o mandarim.

Chamou atenção o fato de a grande maioria dos conteúdos estarem disponíveis em mandarim. Até mesmo a parte de produtos, que envolve aspectos mais técnicos, e o Código de Conduta para fornecedores está disponível no idioma nativo dos chineses, o que demonstra uma preocupação da organização em garantir que este conteúdo chegue ao público chinês. Um ponto negativo é a defasagem das notícias que, em comparação com o site em português, dá a noção de que o site chinês foi completamente abandonado.

A questão das imagens também apresenta um ponto positivo do site, pois observamos a diversidade, reflexo de uma organização global como a Embraco. As fotos contêm legendas com a identificação de onde foram tiradas, então mesmo que no site chinês tenha uma foto de trabalhadores brasileiros está explícito de que é uma representação de parte da empresa e não a ideia de que aquele é o padrão de colaboradores da Embraco.

O que aparece no discurso da organização, presente tanto no site como na fala do Vice-presidente, quanto aos esforços em se aproximar da cultura e o respeito à diversidade, podemos considerar legítimo de acordo com suas iniciativas. Como exemplo, os Programas Sociais que se estendem a todas as unidades corporativas. O Prêmio Embraco de Inovação, que possui *hotsite* específico e também apresenta versão em mandarim, o que garante o acesso e participação de todos os estudantes chineses.

A sensação ao acessar o site da Embraco é de que esta é uma companhia global e não uma companhia brasileira com operação na China. A organização parece ser uma só, presente em vários países, e há a preocupação em disponibilizar ao público chinês todas as informações referente aos valores, políticas e integrar este público aos programas da empresa como um todo.

## **5.4 SUZANO**

O Grupo Suzano, com mais de 85 anos de atuação, é uma das mais tradicionais organizações privadas do Brasil. Com uma trajetória marcada pela capacidade de inovar e investir em diferentes segmentos de mercado, tem forte participação na indústria de papel

celulose e energia renovável, mas também possui atividades nos setores de corretagem de seguros e resseguros, gerenciamento de riscos, desenvolvimento imobiliário, serviços ambientais, indústria gráfica e de comunicação multicanal.

A organização tem presença direta no mundo inteiro através de representações comerciais e desde 2007, conta também com um escritório na China. De acordo com o Diretor da Unidade de Negócios Celulose, Alexandre Yambanis, em entrevista para Frischtak e Soares (2012) o mercado de celulose na China é o primeiro do mundo e esta foi a grande motivação da Suzano ao abrir as portas no país asiático.

Vale destacar que um canal direto na China é de importância primordial, pois lá as representações tendem a ser muito personalizadas. Contrariamente ao que muitos pensam, o mercado chinês não possui característica de um mercado atacado, onde se compra sem conhecer o cliente, mesmo no caso de commodities. Devemos ter um cuidado muito especial com nossa relação com os clientes chineses. (p.73).

No escritório de representação da Suzano na China, responsável pela venda de celulose e o *sourcing* de matérias-primas, trabalham aproximadamente 10 pessoas. Na entrevista o Diretor afirma que chineses fazem parte da equipe de colaboradores do escritório, pois acreditam na importância do domínio do mandarim no relacionamento com os clientes. Em busca de um aprofundamento das relações comerciais e maior entendimento do mercado chinês, a Suzano investe no intercâmbio executivo entre Brasil e China, com o envio de executivos chineses para treinar no Brasil e de executivos brasileiros para serem capacitados na China.

Além disso, desde 2011 a organização possui um laboratório de pesquisa e desenvolvimento em Xangai, através de uma de suas empresas, a FuturaGene, líder mundial no melhoramento da produtividade e sustentabilidade de florestas plantadas para o mercado de celulose, bioenergia e biocombustíveis. A Suzano também busca atuar juntamente com universidades chinesas: “temos um acordo assinado com a South China University of Technology para um intercâmbio de pesquisa e desenvolvimento visando ao aumento do uso da celulose do eucalipto nos papéis chineses”. (FRISCHTAK e SOARES, 2012, p.74). Dentro da proposta de intercâmbio, o Diretor afirma que representantes da universidade já visitaram as fábricas da Suzano no Brasil, assim como a Suzano já visitou a universidade também.

Yambanis reforça a importância do relacionamento com os clientes chineses, principalmente dentro do tipo de vendas que a Suzano realiza, que tem por característica

serem contratos de longo prazo. Pessoalmente, o Diretor vai à China três ou quatro vezes por ano, ou até mais se for necessário, para visitar os principais clientes e supervisionar a equipe,

É primordial tentar entender um pouco a cultura chinesa. São 5 mil anos de cultura, que fazem com que os chineses tenham uma forte tendência a pensar no longo prazo, diferente de nós brasileiros e ocidentais de um modo geral que temos uma visão mais imediatista - geralmente conflitante com a filosofia chinesa de negócios. Por exemplo, o conceito do lucro para eles é muito mais elástico no sentido temporal – os chineses tendem a pensar no investimento dos próximos cinco ou dez anos em sua empresa. (FRISCHTAK e SOARES, 2012, p.74).

Pela entrevista e fala do Diretor da Suzano percebe-se um grande empenho da organização em conhecer a cultura chinesa e tentar estreitar as relações entre Brasil e China. Apesar de não terem planos no momento, ele não descarta a possibilidade de no futuro a empresa realizar uma *joint venture* na China.

#### 5.4.1 Site da Suzano

O site institucional do Grupo Suzano encontra-se no endereço: <http://www.suzano.com.br>, e está disponível nas versões em português (Figura 18), inglês, espanhol e mandarim (Figura 19). Como não está sob um domínio chinês e o acesso a muitos sites na China é bloqueado, realizamos alguns testes para identificar se a página da empresa está disponível ou não no país asiático. É possível realizar este teste a partir de alguns sites como <http://www.blockedinchina.net>, cujos servidores ficam instalados em diferentes partes do território chinês. Durante o desenvolvimento desta pesquisa, confirmarmos por diversas vezes que o site da Suzano está disponível.

Os sites em português e em mandarim contêm exatamente a mesma estrutura, layout, conteúdo e imagens. No site em português aparecem quatro banners eletrônicos alternados em destaque. O primeiro é referente à campanha “Eu quero minha biblioteca”, patrocinada pela Suzano. A campanha busca a efetividade da lei brasileira que garante que todas as instituições públicas do país deverão possuir biblioteca até 2020. Este banner não está disponível na versão do site em mandarim, todos os demais estão.

O segundo banner é sobre o Relatório Suzano de Sustentabilidade de 2011 e é link para um *hotsite* específico sobre o assunto. Na versão em mandarim do site o conteúdo do banner está neste idioma, porém ao clicar a página para a qual o usuário é direcionado está



disponível apenas em inglês e também não há um *hotsite*, somente a possibilidade de fazer *download* do relatório de sustentabilidade dos últimos anos.

Figura 18 – Home do Site da Suzano em português



Fonte: ([www.suzano.com.br](http://www.suzano.com.br), 2013)

Figura 19 – Home do Site da Suzano, em mandarim.



Fonte: ([www.suzano.com.br](http://www.suzano.com.br), 2013)

O terceiro banner tem conteúdo institucional e é link para a página ‘Quem Somos’ do site. Na versão em mandarim ao clicarmos no link aparece a seguinte mensagem: “A página solicitada não foi encontrada”. O quarto banner apresenta uma frase escrita por uma jovem que participou de um concurso cultural organizado pelo Instituto Ecofuturo, cuja Suzano é mantenedora. O instituto é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) que atua para gerar e difundir conhecimentos e práticas que contribuam para a construção de uma consciência coletiva de sustentabilidade. Em ambos os sites o banner é link para uma página que explica melhor o que é o Instituto, onde há texto disponível em mandarim. A imagem relacionada é de uma criança afrodescendente e apesar de a OSCIP atuar apenas em território brasileiro, seu site também tem uma versão em mandarim.

Abaixo dos banners principais estão agrupados quatro boxes, que conforme podemos observar nas figuras 18 e 19, tratam-se das mesmas imagens e conteúdos, sendo a única diferença o idioma dos textos. A primeira delas é sobre o Programa de Diversidade da Suzano e ao clicar a diferença é que ao contrário do site em português, no site em mandarim não existe a opção para enviar currículo ou alguma indicação.

A segunda é sobre Sustentabilidade e Governança Corporativa e na versão em mandarim ao clicar no link encontramos uma página explicativa sobre estes conceitos, também disponível no idioma chinês. No entanto, alguns links paralelos nesta página ao serem clicados, não funcionam ou direcionam para outras páginas em português ou inglês. A terceira trata-se do mesmo conteúdo do quarto banner, ou seja, sobre o Instituto Ecofuturo. E a quarta, direciona para a área do site denominada ‘Suzano Papel e Celulose’.

Nesta página, como podemos analisar na Figura 20, mesmo os conteúdos de destaque aparecem parte em português, parte em mandarim e parte em inglês. A imagem de maior evidência é com jovens brasileiros e se refere a um destaque que a organização recebeu como sendo uma das 35 melhores para iniciar a carreira. Nesta parte, está também um vídeo sobre o andamento da Unidade Maranhão da Suzano Papel e Celulose. O vídeo possui legenda em inglês apenas.

Na lateral direita do site, encontramos a seção ‘Últimas Notícias’. As três notícias mais recentes são de julho e agosto de 2012 e recebem sua versão em mandarim também. Outras seções como ‘Investidores’ e ‘Publicações’ estão disponíveis apenas em inglês. A parte ‘Celulose’, área da empresa que atua na China, está disponível em mandarim, inclusive com a descrição dos produtos.

Como se trata do mesmo site, apenas disponível em diferentes idiomas, a estrutura, layout, conteúdo e imagens são exatamente os mesmos. Nossa descrição foi mais sucinta, na medida em que não há absolutamente nenhum conteúdo ou programa voltado exclusivamente para o público chinês, mas independente disso, consideramos pertinente à análise, pois se a organização atua na China e tem no seu site uma versão em mandarim, não deixa de ser uma tentativa de se aproximar do público chinês.

Figura 20 – Seção ‘Suzano Papel e Celulose’, em mandarim.



Fonte: ([www.suzano.com.br](http://www.suzano.com.br), 2013)

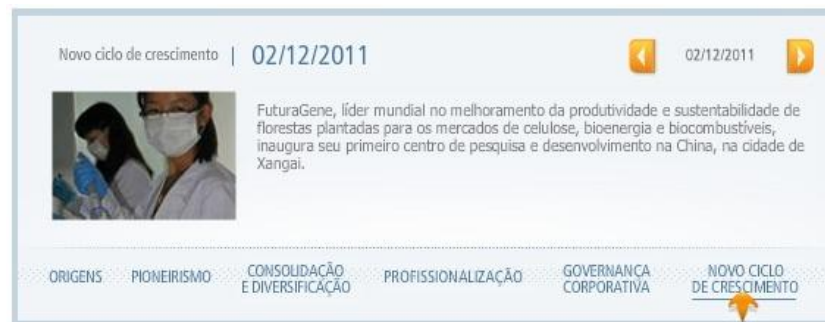
O site em geral tem muito que melhorar. Apenas parte limitada dos conteúdos é disponível em mandarim e em quase todas as páginas há mistura entre mandarim e inglês ou até mesmo português, o que passa uma impressão de desorganização. Como já falamos, não há nada que pudemos identificar como algo produzido para os chineses e todas as imagens que aparecem no site são de pessoas com biotipo brasileiro. As únicas referências à atuação da empresa na China aparecem na seção ‘Trajetória Suzano’, que marca em 2007 a abertura do escritório e em 2011 a inauguração do primeiro Centro de Pesquisa e desenvolvimento da FuturaGene. (Figuras 21 e 22).

Figura 21 – Trajetória Suzano: 2007



Fonte: ([www.suzano.com.br](http://www.suzano.com.br), 2013)

Figura 22 – Trajetória Suzano: 2011



Fonte: ([www.suzano.com.br](http://www.suzano.com.br), 2013)

Como vimos na entrevista com o Diretor da Suzano, a organização leva muito a sério e aposta no relacionamento com os parceiros chineses. No entanto, no site, expressão do posicionamento e atitudes da organização, não observamos um esforço neste sentido. De acordo com as intenções da Suzano, declaradas na entrevista, concluímos que o site tem muito que evoluir para ser uma ferramenta capaz de servir aos objetivos da organização no que tange à aproximação e relacionamento com o público chinês.

## 5. 5 EMBRAER

A Empresa Brasileira de Aeronáutica – Embraer – foi fundada em 1969 através de capital misto e controle estatal. Com mais de 40 anos de existência, a Embraer é hoje uma das maiores empresas aeroespaciais do mundo e participa de todas as etapas de produção, desde o projeto, desenvolvimento, fabricação, comercialização e suporte pós-venda. Atua nos

segmentos de aviação comercial, executiva, agrícola e soluções integradas de defesa e segurança. Mais de cinco mil aviões já foram produzidos e operam em mais de 80 países.

A Embraer iniciou suas atividades na China em 2000 com a inauguração de um escritório localizado em Pequim, reflexo de uma parceria com o governo e clientes chineses. Este escritório tem o objetivo de realizar trabalhos de marketing e vendas, serviços e suporte, relações públicas e governamentais com a China. Em um ano a empresa já detinha 76% do mercado chinês de aviação regional. Em 2002, a empresa expandiu seus negócios na China e fundou a Harbin Embraer Aircraft Industry, resultado de uma *joint venture* entre a Embraer e duas empresas da China Aviation Industry Corporation II. Localizada em Harbin, este empreendimento industrial consagrou-se como o primeiro da Embraer fora do Brasil.

Marco Túlio Pellegrini, Vice-presidente da unidade de aviação executiva da Embraco, em entrevista para a *Época Negócios* (VITURINO, 2012), afirmou que a empresa teve de enfrentar um longo trâmite burocrático com o governo chinês para selar a parceria. Por causa das diferenças culturais, o Vice-presidente confessa que era cético no início das atividades: “Tinha muita dúvida sobre como iríamos transferir conhecimento e treinar os técnicos chineses”, mas hoje se diz impressionado com a disciplina dos parceiros chineses nas reuniões e treinamentos. (VITURINO, 2012, *online*).

Na figura 23, visualizamos um dos modelos de aeronaves produzidas na China, o Legacy 650 e a Unidade da Embraer em Harbin, China.

Figura 23 – Legacy 650 e Harbin Embraer



Fonte: ([www.embraer.com/pt-BR](http://www.embraer.com/pt-BR), 2013)



## 5.2.1 Site da EMBRAER

O site da Embraer em português está no endereço <http://www.embraer.com/pt-BR> e o chinês, no <http://www.embraer.com.cn/>. (Figuras 24 e 25). Também está disponível uma versão do site em inglês.

Figura 24 – Home do Site da Embraer em português



Fonte: ([www.embraer.com/pt-BR](http://www.embraer.com/pt-BR), 2013)

Figura 25 – Home do Site da Embraer em mandarim



Fonte: ([www.embraer.com.cn](http://www.embraer.com.cn), 2013)

Em termos de estrutura e layout os sites seguem exatamente o mesmo padrão. Em destaque na home de ambos os sites estão banners eletrônicos alternados. No site brasileiro compreendem quatro tipos diferentes no total. O primeiro mostra a foto de um estudante e fala sobre a inauguração em quatro de fevereiro de 2013 da nova escola da metodologia Instituto Embraer de Ensino e Pesquisa, chamado de Colégio Embraer Montenegro Filho e é link para outro site que dá mais informações sobre o programa (<http://www.institutoembraer.com.br>).

O segundo, mostra a foto de um avião da Força Aérea Brasileira e é link para o site específico sobre defesa e segurança, uma das áreas de atuação da Embraer (<http://www.embraerds.com.br>). O terceiro, é uma imagem de um avião comercial e o quarto é propaganda de um produto da linha Embraer/Neiva. É a Ipanema, aeronave agrícola e única no mundo movida 100% a etanol. Também há link para um site específico sobre o produto: <http://www.aeroneiva.com.br>.

No site chinês, são encontrados apenas dois banners – o primeiro é a imagem do Legacy 500, aeronave produzida na China, e link para o site de aeronaves executivas da Embraer (<http://www.embraerexecutivejets.com.cn>). Este site é também disponível completamente em mandarim. O segundo banner é uma imagem do Legacy 650, também produzido na China. Além desta, apresenta imagens menores de eventos e notícias relacionadas ao produto, uma delas é com a Presidente Dilma Rousseff em uma de suas visitas ao país asiático.

Logo abaixo, em ambos os sites, encontramos a seção ‘Procurando nossas aeronaves?’ com quatro fotos de aviões, representando as áreas de atuação da Embraer: Aviação Comercial, Aviação Executiva, Defesa e Segurança e Aviação Agrícola. Ao passar o *mouse* em cada uma das imagens, é mostrada uma lista de aviões dentro de cada categoria e cada um deles abre para uma página de descrição do produto. No site chinês, as páginas referentes aos produtos de Aviação Comercial e Executiva, que são áreas de atuação da organização na China, são disponibilizadas inteiramente em mandarim. Já as páginas de Defesa e Segurança, estão disponíveis apenas em Inglês e a de Aviação Agrícola aparece uma mensagem de erro e não abre nenhuma página.

Logo abaixo, à esquerda, encontramos a seção ‘Novidades’, que apresenta as últimas notícias da empresa e seus produtos. Em ambos os sites as notícias são atualizadas, sendo as últimas datadas de junho de 2013. Todo o conteúdo do site chinês está em mandarim. Todas as notícias do site chinês estão também disponíveis no site brasileiro embora nem todas do site brasileiro estejam no site chinês.

Ao lado da seção ‘Novidades’, são apresentados alternadamente, alguns documentos para *download* ou acesso via nova página. No site em português os documentos são: Relatório Anual de 2012, Market Outlook 2012-2031 e China Market Outlook 2012-2031, sendo estes dois últimos disponíveis apenas em inglês. No site chinês, são quatro mini banners, o primeiro deles direciona para a página com acesso a todas as *Newsletters* da Embraco China. (Figura 26). A publicação está no número 41 e apresenta conteúdos direcionados para o público chinês, assuntos de interesse e relacionados à Embraco China, entre eles, a mensagem do Presidente desta unidade, entrevista com representantes dos clientes da Embraer, ou seja, empresas operadoras dos jatos executivos e até uma matéria de um jantar com o Embaixador da marca na China, a estrela de cinema, Jackie Chan. Em 2012, o ator comprou uma aeronave da Embraer China e tornou-se, desde então, Embaixador oficial da marca no país asiático. Na revista Chan fala sobre a conveniência e conforto do seu Legacy 650 e a edição conta com anúncio do produto com fotos do Jackie Chan dentro da aeronave em momentos diversos, conforme podemos visualizar na Figura 27. Todo o conteúdo das *newsletters* é disponível em mandarim e inglês.

O segundo, direciona para o *hotsite* <http://www.ruleof70to110.com>, que trata de uma apresentação sobre os desafios da aviação comercial e como maximizar os lucros pelo correto dimensionamento da frota. A partir de um estudo realizado pela Embraer eles criaram a regra dos 70 a 110 assentos como sendo a melhor opção para empresas aéreas atingirem eficiência sem comprometer o desempenho dos aviões e o conforto dos passageiros. Este conteúdo é disponível em inglês.

Figura 26 – *Newsletters* da Embraco China

刊物



Fonte: ([http://www.embraer.com.cn/focus\\_on\\_china/publication/index.shtm](http://www.embraer.com.cn/focus_on_china/publication/index.shtm), 2013)



Figura 27 – Newsletter N°. 41 – Anúncio com o Embaixador da marca, Jackie Chan



Fonte: ([http://www.embraer.com.cn/focus\\_on\\_china/newletters/Issue%2041.pdf](http://www.embraer.com.cn/focus_on_china/newletters/Issue%2041.pdf), 2013)

O terceiro, direciona para uma página com opção de acesso ao documento China Outlook 2012-2031, disponível em inglês e em mandarim. O material apresenta uma previsão feita pela Embraco para o mercado de aviação chinesa durante este período. O quarto, encaminha o usuário para uma página interna do site chinês, que poderia ser traduzida como ‘Foco na China’. Em comparação com o site brasileiro, esta é uma seção encontrada unicamente no site chinês. Por ser uma seção completa, criada especificamente para o site em mandarim, vamos dar uma atenção especial para ela na nossa análise.

A seção ‘Foco na China’ apresenta sete subitens, sendo o primeiro deles ‘Embraer na China’, com apresentação de todo histórico de relacionamento e atuação da organização no país asiático, dentro dos segmentos de aviação comercial e aviação executiva. (Figura 28). Além disso, a seção apresenta uma espécie de linha do tempo com a data dos principais acontecimentos da organização na China, informações sobre a *joint venture* firmada com empresas chinesas de aviação e vários artigos de pesquisas de mercado, que, entre outras questões, analisam o mercado de aviação chinês, visão geral da evolução do mercado, *cases* do exterior e sobre como usar a aviação regional para promover o desenvolvimento da aviação civil, etc. Todos esses subitens contêm conteúdo completo em Mandarim. Dentro desta seção há ainda a parte do ‘Fale Conosco’, com listagem de contatos de várias áreas

dentro da organização. Apenas um subitem dentro desta seção apresenta conteúdo em inglês, é a parte que destaca as vagas disponíveis no momento.

Figura 28– Seção ‘Embraer na China’ no site da Embraer em mandarim

工业合作领域



2002年12月, 巴西航空工业公司在中国的业务迈出了十分重要的一步——与中方合作伙伴中国航空工业集团公司达成巴中在航空领域合作的框架协议。2003年1月13日, 哈尔滨安博威飞机工业有限公司挂牌成立, 进行ERJ145喷气飞机的整机生产, 巴中双方分别占注册资本的51%和49%。这是中国航空制造业第一次与国外先进商用飞机制造商以合资形式进行整机合作。ERJ145喷气飞机是严格按照巴西ANAC、美国FAA和欧洲EASA相关适航标准, 并同样符合中国民用航空适航标准而制造的90座级喷气飞机。合资公司于当年就完成了厂房建设、工装夹具的安装与调试并进行了ERJ145喷气飞机的整机生产。2003年12月, 合资公司首架ERJ145喷气飞机在哈尔滨下线并成功首飞。当年注册、当年建厂、当年生产、当年下线、当年首飞, 这种速度在我国航空制造史上尚未有先例。

在巴中双方的共同努力下, 合资公司于2005年基本实现了整机生产的本土化, 现在哈尔滨安博威厂房内98%的生产任务均由拥有正规资质的当地技术人员完成。

2006年5月, 哈尔滨安博威飞机工业有限公司获得了AS9100B证书, 成为国际航空质量组织 (IAQG) 成员, 被列入该组织的网络航空供应信息系统 (OASIS), 同时成为亚洲首家通过美国NQA公司认证的商用飞机制造商。2008年底, 哈尔滨安博威飞机工业有限公司通过了ISO14001国际环境体系认证的验收, 并于次年正式获得该项认证。继公司总部于2002年获此认证之后, 合资公司的环保实践又受到了国际标准的肯定。

哈尔滨安博威飞机工业有限公司已圆满完成向中国南方航空公司、中国东方航空江苏有限公司和武汉有限责任公司全部16架飞机的交付任务。海南航空集团ERJ145喷气飞机定单的生产任务由哈尔滨安博威承担。截至2011年4月30日, 已有25架飞机成功交付给海航旗下的天津航空有限公司。目前, 哈尔滨安博威已为中国市场交付ERJ145喷气飞机41架, 这些飞机的签派可靠率和航班正点率均超过ERJ145喷气飞机全球机队的平均水平。

2011年4月12日, 巴西航空工业公司与中国航空工业集团公司达成巴中两国在公务航空领域开展工业合作的框架协议。双方将利用其合资公司哈尔滨安博威的既有基础设施、财务及人力资源进行莱格赛600/650喷气公务机的总装生产。

巴西当地时间2012年6月21日, 值国务院总理温家宝前往巴西参加里约+20联合国可持续发展大会、并对巴西进行访问期间, 在巴中两国国家领导人的共同见证下, 巴西航空工业公司与中国航空工业集团公司签署合作协议, 将利用其合资公司哈尔滨安博威飞机工业有限公司的既有基础设施、财务及人力资源进行莱格赛600/650喷气公务机的总装生产。该协议的签署是基于双方对中国方兴未艾的公务航空市场的发展需求达成的共识, 并以此进一步扩展双方近十载的战略合作关系。

Fonte: ([http://www.embraer.com.cn/focus\\_on\\_china/embraer\\_in\\_china/index.shtm](http://www.embraer.com.cn/focus_on_china/embraer_in_china/index.shtm), 2013)

Ao lado direito, a seção ‘Embraer em números’, está disponível em mandarim no site chinês e em português no brasileiro. Logo abaixo, na estrutura dos sites, encontramos alguns ícones, que na versão em chinês direcionam para páginas com conteúdo apenas em inglês, como é o caso da Revista Bandeirante, Avisos de Segurança e Canal de Práticas Danosas.

Na parte inferior dos sites estão dispostos quatro boxes, com conteúdos diferentes em ambas as versões. Em comum nos dois está a que encaminha para o portal de ética da Embraer, sendo o conteúdo em português ou inglês somente. No site chinês, encontramos também destaque para a Responsabilidade Ambiental, com conteúdo em mandarim, História da Embraer, que encaminha para o *hotsite* ([www.centrohistoricoembraer.com.br](http://www.centrohistoricoembraer.com.br)), com textos em inglês e o outro, destinado é destinado somente a colaboradores, com acesso mediante nome de usuário e senha.

A seção ‘Conheça a Embraer’ está disponível em mandarim no site chinês. As imagens e conteúdo são as mesmas nos dois sites. A principal imagem é de uma mulher chinesa em primeiro plano e um avião em segundo plano. As demais imagens representam biotipo brasileiro. A seção ‘Aeronaves’ segue exatamente a mesma estrutura, fotos e conteúdos,

porém no site chinês o conteúdo é todo em mandarim. ‘Responsabilidade Socioambiental’ também está presente nos dois sites e com acesso completo em mandarim na versão chinesa. A seção ‘Relação com Investidores’ está disponível em português no site brasileiro e em inglês no site chinês. A seção ‘Serviços e Suporte’ no site em chinês possui conteúdos mistos, a maior parte é em mandarim, mas alguns links direcionam para páginas apenas em inglês. Sempre que há link para um conteúdo em inglês o usuário pode identificar isto antes de clicá-lo, pois ao lado deste está escrito ‘inglês’ entre parênteses.

O site da Embraer é bastante extenso e demos enfoque durante a análise para as seções principais. Apesar de os sites em português e mandarim terem a mesma estrutura e layout, o site chinês apresenta vários conteúdos exclusivos, muitas imagens de eventos e momentos importantes da operação na China, que são suficientes para observarmos a preocupação da organização em criar algo dirigido para um público que é diferente, que tem necessidades de comunicação específicas.

A maior parte do conteúdo está disponível no idioma chinês e as partes que constam apenas em inglês apresenta um diferencial que é a possibilidade de o usuário identificar isto antes de clicar no link, o que acreditamos mostra consideração com o usuário e não uma expectativa pronta de que os chineses dominem o inglês. A seção de notícias está bastante atualizada em ambos os sites, o que passa credibilidade e a sensação de que estes estão sendo continuamente pensados e revistos pela organização.

Nas imagens dos sites, podemos identificar biotipos mistos, com perfis brasileiros e também chineses. O site apresenta artigos exclusivos em mandarim e o que chamou muito atenção foi a existência da *Newsletter*, que é uma ferramenta de comunicação totalmente voltada para o público chinês. A organização também escolheu um famoso artista chinês para ser o Embaixador da marca no país asiático, o que demonstra mais uma estratégia de aproximação desta com o público chinês.

É possível que por ser uma *joint venture* com outro grupo de empresas chinês o processo de aproximação tenha sido facilitado, mas independente disso avaliamos o site da Embraer como de muita qualidade e com vários esforços no que tange à aproximação e consequentemente o relacionamento com o público chinês. A organização não está presente na China por muito tempo, mas já conseguiu criar estratégias nesse intuito.

\*\*\*\*\*

Para realizarmos esta análise precisamos fazer um recorte e focamos naquilo que é apresentado por Baldissera (2009) como ‘organização comunicada’, ou seja, os esforços planejados e autorizados de comunicação da organização com seus públicos. Mas, é importante reforçar novamente que esta é apenas uma parte do que compreende a comunicação organizacional.

O objetivo da nossa análise era identificar, através dos esforços de ‘organização comunicada’, como as organizações brasileiras com atuação na China estão se aproximando da cultura e público chinês. Fizemos isto principalmente pela comparação dos sites brasileiros e chineses, na tentativa de detectar possíveis ações, estratégias de comunicação, programas sociais, etc. que fossem voltados especificamente para o público chinês. Também analisamos o discurso institucional presente na fala de representantes da organização em comparação com as ações reais da organização apresentadas no site institucional, que é uma das principais ferramentas de comunicação desta com seus públicos.

Como já destacamos, das 57 organizações brasileiras na China apenas quatro apresentam nos seus sites uma versão em mandarim. Obviamente não basta ter um site em mandarim, mas devido à importância dada pelos chineses para que negociações e acordos sejam fechados no idioma chinês e pelo reconhecimento por parte dos representantes das organizações da necessidade de domínio do idioma e cultura para estabelecimento de um relacionamento com o novo público, enxergamos esta iniciativa como uma ação legítima de aproximação das organizações com este público.

A partir da análise, identificamos que os sites das quatro organizações possuem diferentes níveis de integração com a cultura e público chinês. Nosso objetivo não é classificá-los, mas apenas para fins de ilustração, consideramos válida uma rápida comparação entre o site da Suzano e da Embraer, por exemplo. Enquanto o site da Suzano em chinês trata-se de uma cópia do brasileiro e ainda com muitos conteúdos disponíveis apenas em inglês, a Embraer conta com um site chinês que segue a mesma estrutura do brasileiro, porém tem conteúdos personalizados, ferramentas de comunicação voltadas para o público chinês, como a *Newsletter* e até mesmo a escolha de uma personalidade chinesa como embaixador da marca. Estas iniciativas da Embraer mais do que apenas disponibilizar o acesso ao seu conteúdo institucional na língua nativa dos chineses, demonstra um planejamento maior no sentido de conexão com a cultura chinesa e relacionamento com este público.

Defendemos a visão de Wakefield (1999, apud FERRARI, 2008), que destaca a importância do equilíbrio entre o global e o local. De acordo com o autor o primeiro é o guarda-chuva estratégico mediante o qual guia as ações da organização em equilíbrio com o segundo, que é a criação de estratégias que atendam especificamente as demandas locais. Nesse sentido, consideramos que ter um site em chinês é um passo importante para facilitar o estabelecimento de vínculos com o público local, mas, além disso, estratégias voltadas para este público são fundamentais para a construção de um relacionamento. Sendo este um aspecto muito valorizado na cultura chinesa, acreditamos que as organizações devem investir cada vez mais em ações que visam aprimorar seu relacionamento com os chineses, tendo em vista que o mercado chinês está em crescente evolução e parece ser cada vez mais importante para as organizações brasileiras.

## 6 CONSIDERAÇÕES

Apesar de serem grandes potências, ao entrarem em um novo mercado as organizações multinacionais se deparam com uma série de obstáculos resultantes das diferenças sociais, econômicas, políticas e culturais deste ambiente. No caso específico das organizações brasileiras com atuação no mercado chinês, conhecido por suas peculiaridades, modelo econômico único no mundo e características culturais bastante distintas, o desafio torna-se ainda maior.

Vimos o quanto a cultura tem o poder de influenciar os indivíduos na maneira de pensar, agir e ver o mundo. A forma de um povo se relacionar com os outros e até mesmo fazer negócios é definido pelas características e valores da cultura do qual este faz parte. Sendo assim, conhecer, procurar entender e se aproximar da nova cultura é fundamental para o sucesso das iniciativas de uma organização multinacional em países estrangeiros.

No caso das relações sino-brasileiras, a grande diferença de fuso-horário, o idioma, a distância física e cultural entre o Brasil e a China, o modelo econômico com forte presença e controle do governo, o baixo nível de qualificação e instrução da mão de obra chinesa são alguns dos fatores que implicam em uma série de adaptações estruturais que as organizações precisam realizar para atender às necessidades específicas dos novos públicos. Entre elas, a contratação de profissionais bilíngues, o funcionamento em horários diferenciados e o planejamento de estratégias específicas ao novo contexto sociocultural.

A identidade e cultura organizacional também são fatores que sofrem influências dos públicos que formam a organização. Apesar das influências, que são inevitáveis, o maior desafio das multinacionais é conseguir equilibrar sua posição de gigante global e ao mesmo tempo conseguir conexão com a cultura local. Para isso, vimos a importância de estas terem uma identidade forte e desenvolverem um relacionamento com seus públicos-alvo.

Um elemento que ganha destaque na manutenção ou transformação da identidade e cultura organizacional é a comunicação. Como o contato intercultural é intensamente proporcionado no cenário organizacional das multinacionais, a comunicação organizacional apresenta desafios extras e se caracteriza também como uma comunicação intercultural.

Para que esta seja realizada com eficiência é necessário além de dominar a língua e todas as suas manifestações, a correta compreensão da cultura do outro, tornando indispensável investir na realização de um estudo cultural aprofundado por parte das organizações. Uma forte característica da cultura chinesa que observamos é a existência do

*guanxi*, que atribui um grande valor para as relações pessoais, baseados na confiança recíproca entre os parceiros. Isto reforça que além de todos os esforços para que haja uma ‘comunicação organizacional intercultural’ eficaz, as organizações devem buscar construir relacionamento com os chineses.

O grande objetivo deste trabalho é identificar como as organizações brasileiras com atuação na China estão conduzindo seus esforços de comunicação digitais com o público chinês e se estas estão conseguindo se aproximar da cultura e público através destas iniciativas. Como o primeiro indicador da nossa pesquisa, podemos apontar o contraste entre o número total de organizações que atuam no país asiático em relação à quantidade destas organizações que oferecem uma comunicação dirigida, através do site institucional, em mandarim. Vimos a importância do idioma para os chineses e a preferências destes por conduzir negociações e dia a dia de trabalho na sua língua nativa, mas apenas 7% das organizações brasileiras oferecem esta possibilidade em seus sites.

Considerando o grande crescimento da China e a relevância deste mercado para as organizações brasileiras, num movimento que só tende a aumentar, avaliamos que de forma geral, estas ainda não se voltaram para o público chinês com a importância que este tem para seus negócios. Além das questões legais, financeiras, políticas, nossa preocupação é com o contato intercultural e o investimento no relacionamento e comunicação eficaz com estes públicos. Nesse sentido, observamos as organizações brasileiras longe de atingir uma aproximação necessária para o sucesso das suas atividades no país asiático em longo prazo, pois grandes empresas não possuem sequer um canal de comunicação digital na língua nativa chinesa.

Entre as quatro organizações que disponibilizam um site institucional em mandarim, também há muita discrepância. Acreditamos que falar com o público chinês na língua deles é um primeiro passo, mas para criar conexão com a cultura e público local não basta simplesmente traduzir os conteúdos das mensagens de comunicação com a matriz para o mandarim ou copiar os programas de relacionamento com público interno e comunidade do país de origem para o novo contexto. Mesmo com o cuidado necessário de manter a uniformidade e coerência daquilo que é a identidade organizacional, as estratégias de comunicação e relacionamento devem ser pensadas de acordo com o público chinês e adaptadas às características de sua cultura.

Alguns dos sites analisados, como é o caso da Suzano e Weg, oferecem mais uma versão do site brasileiro em mandarim do que um conteúdo, imagens e programas voltados

para os chineses. O posicionamento das instituições não é compreendido como de uma organização global da qual a China faz parte e sim passam a imagem de organizações brasileiras que apenas atuam no país asiático. Só o esforço de ter um site na língua nativa já demonstra uma preocupação da organização em incluir os chineses como parte da organização, seja como colaboradores, clientes, fornecedores ou parceiros, entretanto, consideramos que estas organizações podem investir em estratégias específicas para conquistarem conexão com a cultura local e maior engajamento dos seus públicos.

Já nos sites da Embraco e Embraer, notamos algumas iniciativas exclusivas para os chineses, como as imagens que permitem uma identificação destes como partes dos públicos que formam a organização, a *Newsletter* e a escolha de um chinês como embaixador da marca no país, entre outras, que mostram que estas estão mais preparadas para lidar com os novos públicos, têm uma preocupação maior em se relacionar e aproximar destes. Estas organizações atingem melhor o que no nosso entendimento é muito importante, o desafio de conseguir ser global e local ao mesmo tempo.

Pelo discurso das organizações nas entrevistas com seus representantes, podemos concluir que existe a consciência de que muitas adaptações são necessárias, que se trata de um público com características específicas e inclusive a importância do relacionamento foi destacada. Mas, em alguns casos, notamos certa incoerência entre este discurso e a prática, retratada no site institucional dessas organizações. É claro que nossa pesquisa se limitou a um canal de comunicação específico, mas mesmo assim já é possível termos uma noção da realidade dos esforços de comunicação das organizações para o público chinês.

Tendo em vista o acima exposto e a importância da China para as organizações brasileiras, concluímos que estas precisam evoluir, articulando seus esforços de organização comunicação e relacionamento com o público chinês. Cabe ressaltar, que por se tratar de algo dinâmico e estratégico, não existem regras e manuais prontos a serem seguidos, mas destacamos mais uma vez a importância de conhecer e se aproximar da cultura chinesa para o sucesso das iniciativas no país asiático.

Esta pesquisa caracterizou-se como um primeiro olhar para esta situação, principalmente no intuito de chamar atenção para uma realidade que as organizações brasileiras tornam-se cada vez mais suscetíveis. Ainda há muito que pode ser feito para enriquecê-lo e esperamos que possa instigar novos estudos e ampliar a discussão. Por um lado, ouvir diretamente as organizações para conhecer possíveis tentativas de aproximação e seus respectivos resultados, bem como entender de que forma as organizações se preparam na



prática para passar a lidar com o público e a cultura chinesa e até identificar exemplos de como esta impacta nas estratégias de comunicação e relacionamento das organizações. Por outro, aprofundar a análise para uma leitura mais criteriosa sobre o conteúdo dos textos e os sentidos mobilizados pelos discursos organizacionais. Lançamos isso como uma provocação para futuros estudos, em nível de graduação ou pós-graduação.

## REFERÊNCIAS

- ALSINA, Miquel Rodrigo. **Elementos para una comunicación intercultural**. In: Revista Afers Internacionals, n.36, p. 11-21. Disponível em: <http://migre.me/dR54W>. Acesso em: 25 mar. 2013
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro, 2002a.
- \_\_\_\_\_. **NBR 6028**: informação e documentação: resumo: apresentação. Rio de Janeiro, 2003.
- \_\_\_\_\_. **NBR 10520**: informação e documentação: citações em documentos: apresentação. Rio de Janeiro, 2002b.
- \_\_\_\_\_. **NBR 14724**: informação e documentação: trabalhos acadêmicos: apresentação. 3. ed. Rio de Janeiro, 2011.
- ALEM, Ana Cláudia; CAVALCANTI, Carlos Eduardo. O BNDES e o apoio à internacionalização de empresas brasileiras: algumas reflexões. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v.12, n.24, p. 45-76, dez. 2005. Disponível em: [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev2403.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev2403.pdf). Acesso em: 23 abr. 2013.
- AGUZZOLI, Roberta López. **Gestão de Pessoas Internacional: como multinacionais brasileiras internacionalizam seus recursos humanos?** 2007, 215 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2007. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/11234/000587091.pdf?sequence=1>. Acesso em: 20 abr. 2013.
- ALMEIDA, Ana Luiza C.; NUNES, Dário Arantes. Mensagens corporativas e a construção de sentido sobre as organizações. **Revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas: Organicom**, Gestcorp-ECA-USP, São Paulo, ano. 4, n. 7, 2º semestre de 2007, p. 261-279, 2007. Disponível em: <http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/124/142>. Acesso em: 20 mar. 2013.
- ANTI, Michael. Behind the Great Firewall of China. In: **TED Global 2012**, jun. 2012. Disponível em: [http://www.ted.com/talks/michael\\_anti\\_behind\\_the\\_great\\_firewall\\_of\\_china.html](http://www.ted.com/talks/michael_anti_behind_the_great_firewall_of_china.html). Acesso em: 28 fev. 2013.
- BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação Organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem**. São Leopoldo: Unisinos, 2000.
- \_\_\_\_\_. Comunicação Organizacional: uma reflexão possível, a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira.

**Interfaces e Tendências da Comunicação no contexto das organizações.** São Paulo: Difusão, 2008.

\_\_\_\_\_. Significação e comunicação na construção da imagem-conceito. **Revista Fronteiras – estudos midiáticos**, São Leopoldo, v.10, n. 3, p. 193-200. set./dez. 2008.

\_\_\_\_\_. Comunicação Organizacional na Perspectiva da Complexidade. **Revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas: Organicom**, Gestcorp-ECA-USP, São Paulo, ano. 6, n. 10-11, edição especial, p. 114-120, 2009. Disponível em: <http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/194/294>. Acesso em: 20 mar. 2013.

BALMÈS, Thomas. *Babies*. França, 2010. (79 min).

BARBOSA, L.; VELOSO, L. Gerência intercultural, diferença e mediação nas empresas transacionais. **Revista de Ciências Sociais – CIVITAS**, PUCRS, Porto Alegre, v. 7 p. 59-85, jan./jun., 2007.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Portugal: Edições 70, 2011.

BASTOS, Aline. Relações Públicas Internacionais: um estudo comparativo das Relações Públicas no Brasil e na China. **Comunicação Campinas**. São Paulo, v. 30, n.41, p.61-64, jul./dez., 2010.

BASTOS, Aline; PINTO NETO, Aguirre S. S. Relações Públicas na China. o desafio do guanxi. **Rev. Estud. Com., Curitiba**, v. 9, n. 19, p.113-122., maio/ ago. 2008. Disponível em: <http://www2.pucpr.br/reol/index.php/comunicacao?dd1=2409&dd99=pdf>. Acesso em> 20 mar. 2013.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George (Orgs). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. 6.ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2007.

BERGSTEN, C. Fred. GILL, Bates. LARDY, Nicholas R. MITCHELL, Derek J. **China: the balance sheet. What the world needs to know now about the emerging superpower**. New York: Publicaffairs: 2006.

BRADSHER, Keith. In China, Families Bet It All on College for Their Children. **THE NEW YORK TIMES**, 16 fev. 2013. Disponível em: [http://www.nytimes.com/2013/02/17/business/in-china-families-bet-it-all-on-a-child-in-college.html?pagewanted=all&\\_r=2&](http://www.nytimes.com/2013/02/17/business/in-china-families-bet-it-all-on-a-child-in-college.html?pagewanted=all&_r=2&). Acesso em: 16 mar. 2013.

BUENO, Janaina Maria. **Brasileiros e estrangeiros na construção de um cotidiano organizacional intercultural**. Tese (Doutorado em Administração) Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, 2010. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4459/71060100679.pdf?sequence=1>. Acesso em: 26 mar. 2013.

CANCLINI, Néstor Garcia. **Culturas Híbridas: Estratégias Para Entrar e Sair da Modernidade**. 4.ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2003.

CANCLINI, Néstor Garcia. **A globalização imaginada**. São Paulo: Iluminuras, 2007.

CHANG, Leslie T. *Factory Girls: From Village to City in a Changing China*. New York: Spiegel & Grau, 2009.

CÔRREA, Elizabeth Saad. Comunicação Digital: uma questão de estratégia e de relacionamento com os públicos. **Revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas: *Organicom***, Gestcorp-ECA-USP, São Paulo, v 2. n.3, 2º semestre de 2005, p. 94-111, 2005. Disponível em: <http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/42/175>. Acesso em: 24 mar. 2013.

CUCHE, Denys. **A noção de cultura nas ciências sociais**. 2.ed. Bauru: EDUSC, 2002.

DANI, Ana Carolina. Empresas brasileiras crescem na China com foco no mercado local. In: **RFI Português**. 11 abr. 2011. Disponível em: <http://www.portugues.rfi.fr/brasil/20110411-empresas-brasileiras-crescem-na-china-com-foco-no-mercado-local>. Acesso em: 19 mai. 2013

EDUCATION FIRST. **Índice de Proeficiência da EF 2012**. Disponível em: [http://www.ef.com.br/~media/efcom/epi/2012/full\\_reports/ef-epi-2012-report-br-1r](http://www.ef.com.br/~media/efcom/epi/2012/full_reports/ef-epi-2012-report-br-1r). Acesso em: 14 abr. 2013.

EMBRAER. **Site Insitucional em português**. 2013. <http://www.embraer.com/pt-BR/> Acesso em: 12 jun. 2013.

EMBRAER. **Site Insitucional em mandarim**. 2013. <http://www.embraer.com.cn/> Acesso em: 12 jun. 2013.

EMBRACO. **Site Insitucional em português**. 2013. <http://www.embraco.com/Default.aspx?tabid=160>. Acesso em: 28 mai. 2013.

EMBRACO. **Site Insitucional em mandarim**. 2013. <http://www.embraco.com.cn/> Acessado em 28 mai. 2013.

FLORES-PEREIRA, Maria Tereza. Diversidade nas Organizações: uma introdução ao tema. In: **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2ed, Porto Alegre: Brookman, 2010.

FERRARI, Maria Aparecida. As dimensões locais das relações públicas internacionais: teorias e paradigmas. **Revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas: *Organicom***, Gestcorp-ECA-USP, São Paulo, vol. 3, n. 5, 2º semestre de 2006, p. 82-95. Disponível em: <http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/72/205>. Acesso em: 22 mar. 2013.

\_\_\_\_\_. A práticas das Relações Públicas Internacionais na sociedade contemporânea. In: **Anual Unesco/Umesp de Comunicação Regional**. São Bernardo do Campo, v. 12, n.12, jan/dez. 2008, p. 15-29. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/AUM/article/viewFile/1013/1058>. Acesso em: 20 mar. 2013.

\_\_\_\_\_. FERRARI, Maria Aparecida. Gestão da comunicação intercultural nas organizações brasileiras em tempos de globalização. **Comunicologia**. Revista de Comunicação e Epistemologia da Universidade Católica de Brasília. v. 1, n.10, 2012. Disponível em: <http://portalrevistas.ucb.br/index.php/comunicologia/article/view/3735/2176>. Acesso em: 5 abr. 2013.

FERRARI, Maria Aparecida; CURROS, Oscar. **A comunicação intercultural nas organizações como modelo de resposta à vulnerabilidade em tempos de globalização**. In: GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XI Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXIV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2002, Recife. Disponível em: <http://confibercom.org/anais2011/pdf/257.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2013.

FERRARI, M. A; FRANÇA, F; GRUNIG, J. E. Relações Públicas: **teoria, contexto e relacionamentos**. 2ª. edição revisada e ampliada. São Caetano do Sul, Difusão, 2011.

FREIRIA, V.L.P. Aspectos Interculturais: um norte para comunicação organizacional. Trabalho de conclusão de curso (Graduação). Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2002. Disponível em: [http://www.aberje.com.br/monografias/tcc\\_van.pdf](http://www.aberje.com.br/monografias/tcc_van.pdf). Acessado em: 12 mar. 2013.

FREITAS, Sidnéia Gomes de. GUERRA, Maria José. Poder, Cultura e Comunicação Organizacional – Contribuições da Teoria Semiótica. Trabalho apresentado ao NRP Relações Públicas e Comunicação Organizacional no VI Encontro dos Núcleos de Pesquisa da Intercom. Disponível em: [http://www.abrapcorp.org.br/anais2007/trabalhos/gt4/gt4\\_freitas.pdf](http://www.abrapcorp.org.br/anais2007/trabalhos/gt4/gt4_freitas.pdf). Acesso em: 23 mar. 2013.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

FRISCHTAK, Cláudio; SOARES, André. Empresas brasileiras na China: **presença e experiências**. Conselho Empresarial Brasil-China, 2012. Disponível em: [http://www.cebc.org.br/sites/default/files/pesquisa\\_presenca\\_das\\_empresas\\_brasileiras\\_na\\_china\\_-\\_presenca\\_e\\_experiencias.pdf](http://www.cebc.org.br/sites/default/files/pesquisa_presenca_das_empresas_brasileiras_na_china_-_presenca_e_experiencias.pdf). Acesso em: 25 fev. 2013.

GEERTZ, Clifford. La Interpretacion de las culturas. Barcelona: Gedisa, 1996.

GLOBO. Crescimento da China faz com que jovens busquem cursos de mandarim. In: **GLOBO.COM**, 24 nov. 2012. Disponível em: <http://redeglobo.globo.com/globouniversidade/noticia/2012/11/crescimento-da-china-faz-com-que-jovens-busquem-cursos-de-mandarim.html>. Acesso em: 14 abr. 2013.

HALLIDAY, Lúcia Tereza. A Retórica das Multinacionais: **A legitimação das organizações pela palavra**. São Paulo: Summus, 1987.

HERZ, Mônica; HOFFMANN, Andrea Ribeiro. **Organizações internacionais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

HOFSTEDE, Geert. **Culturas e organizações: como compreender nossa programação mental**. Lisboa: Edições Sílabo, 1991.

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

IANNI, Octávio. **A sociedade global**. 5. ed., Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999.

JACQUES, Martin. Understanding the rise of China. In: **TED Salon London 2010**, out. 2010. Disponível em:

[http://www.ted.com/talks/martin\\_jacques\\_understanding\\_the\\_rise\\_of\\_china.html](http://www.ted.com/talks/martin_jacques_understanding_the_rise_of_china.html). Acesso em 28 fev. 2013.

JORGE, Duarte (org.). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

JUNIOR, Wilson Corrêa da Fonseca. Análise de Conteúdo. In: JORGE, Duarte (org.). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LOIZOS, Peter. Vídeo, filme e fotografia como documentos de pesquisa. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (Orgs). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. 6.ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2007.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

\_\_\_\_\_. Comunicação Organizacional: conceito e dimensões do estudo e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene (org.) **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2 ed. São Caetano do Sul-SP: Difusão Editora, 2008.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano-SP: Difusão Editora, 2006.

MARCHIORI, Marlene (Org.) **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2 ed. São Caetano do Sul-SP: Difusão Editora, 2008.

MOREIRA, Sonia Virgínia. Análise Documental como método e como técnica. In: JORGE, Duarte (org.). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; DE PAULA, Carine F. Caetano. Comunicação no contexto das organizações: produtora ou ordenadora de sentidos?. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (Org); SOARES; Ana Thereza Nogueira (Org). **Interfaces e Tendências da Comunicação no contexto das organizações**. São Paulo: Difusão, 2008.

PERUZZO, Cicília Maria Krohling (Org.); PINHO, José Benedito (Org.). **Comunicação e multiculturalismo**. São Paulo: INTERCOM, Manaus – Universidade do Amazonas, 2001.

PIEROBON, Juliane Estela. **A Comunicação em Contextos Interculturais: A Excelência das Relações Públicas em Organizações Multinacionais**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação). Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação. Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/pierobon-juliane-comunicacao-em-contextos-interculturais.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2013.

PONTES, André. Procura-se profissional que fale mandarim. Paga-se bem. In: **VEJA.COM** (exclusivo), 19 jun. 2009. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/noticia/educacao/procura-se-profissional-fale-mandarim-paga-se-bem>. Acesso em: 24 abr. 2013.

PRIETO, César. **Radiografia das Multinacionais**. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves Editora S.A., 1975.

RIBEIRO, Anely. **Aspectos sobre relações públicas internacionais, cultura e linguagem**. Trabalho apresentado ao NP 05 – Relações Públicas e Comunicação organizacional, do IV Encontro dos Núcleos de Pesquisa da INTERCOM. Disponível em: <http://www.sinprorp.org.br/clipping/2005/aspectos%20sobre%20relacoes%20publicas.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2013.

SCHULER, Maria. **Comunicação Organizacional Intercultural. Aspectos Culturais Influenciando a Comunicação entre Organizações de Diferentes Países**. Grupo de trabalho da Intercom, Aracajú, Sergipe, 1995. (XVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – inédito).

SILVA, Édison Renato da,; SOARES, André. **Investimentos Chineses no Brasil. Uma nova fase na relação Brasil-China**. Conselho Empresarial Brasil-China, 2011. Disponível em: [http://www.cebc.org.br/sites/default/files/pesquisa\\_investimentos\\_chineses\\_no\\_brasil.pdf](http://www.cebc.org.br/sites/default/files/pesquisa_investimentos_chineses_no_brasil.pdf). Acesso em: 25 fev. 2013.

STUMPF, Ida Regina C. Pesquisa Bibliográfica. In: JORGE, Duarte (org.). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SUZANO PAPEL E CELULOSE. **Site institucional**. 2013. <http://www.suzano.com.br/portal/grupo-suzano.htm>. Acesso em: 27 mai. 2013

THOMPSON, John B. Ideologia e cultura moderna: **teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

TUDGE, J.R.H. A teoria de Urie Brofenbrenner: Uma teoria contextualista? In: MOREIRA, L.C.V (Org); CARVALHO, A.M.A (Org). **Família e Educação: olhares da psicologia**. São Paulo: Paulinas, p.209-231, 2008.

VALE, Juliana. O Brasil visto da China. **VEJA**, São Paulo: ed. 2015, 4 jul. 2007. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/noticia/educacao/procura-se-profissional-fale-mandarim-paga-se-bem>. Acesso em: 15 mai. 2013.

VITURINO, Robson. Para onde voa a Embraer. In: **ÉPOCA NEGÓCIOS**, 19 out. 2012. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Visao/noticia/2012/10/para-onde-voa-embraer.html>. Acesso em: 04 abr. 2013.

VOSKUIL, Caryn. Contracts or Guanxi? In: **LAOWAIBLOG.COM**, 28 mai. 2011. Disponível em: <http://laowaiiblog.com/contracts-or-guanxi/>. Acesso em: 29 mai. 2013.

WARNIER, J. P. **A mundialização da cultura**. Bauru, EDUSC, 2003.

WEG. **Site institucional em português**. 2013. <http://www.weg.net/br> Acesso em: 20 mai. 2013.

WEG. **Site institucional em mandarim**. <http://www.weg.net/cn>. Acesso em: 20 mai. 2013.

WEG. **Hotsite 50 anos**. <http://weg50.weg.net/50/>. Acesso em: 20 mai. 2013.