

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

LEONARDO MATTOS DE BARCELLOS

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA NACIONAL CHINESA E BRASILEIRA
NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS
EM SUBSIDIÁRIAS BRASILEIRAS**

Porto Alegre

2013

LEONARDO MATTOS DE BARCELLOS

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA NACIONAL CHINESA E BRASILEIRA
NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS
EM SUBSIDIÁRIAS BRASILEIRAS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a Aurora Carneiro Zen

Porto Alegre

2013

LEONARDO MATTOS DE BARCELLOS

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA NACIONAL CHINESA E BRASILEIRA
NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS
EM SUBSIDIÁRIAS BRASILEIRAS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a Aurora Carneiro Zen

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof.^o Antônio Domingos Padula

Orientadora – Prof^a Aurora Carneiro Zen

Porto Alegre

2013

“Um homem precisa viajar. Por sua conta, não por meio de histórias, imagens, livros ou TV. Precisa viajar por si, com seus olhos e pés, para entender o que é seu. Para um dia plantar as duas próprias árvores e dar-lhes valor. Conhecer o frio para desfrutar o calor. E o oposto. Sentir a distância e o desabrigo para estar bem sob o próprio teto. Um homem precisa viajar para lugares que não conhece para quebrar essa arrogância que nos faz ver o mundo como o imaginamos, e não simplesmente como é ou pode ser. Que nos faz professores e doutores do que não vimos, quando deveríamos ser alunos, e simplesmente ir e ver”

– Amyr Klink

AGRADECIMENTOS

É necessário lembrarmos aqueles que, de uma forma ou outra, colaboraram para a realização deste trabalho. Agradeço a todos aqueles que estiveram comigo neste processo, em especial:

à Prof. Aurora Carneiro Zen, pela orientação e compressão impar que tornaram este projeto possível. A

aos entrevistados que dispuseram de seu tempo limitado para realizar uma longa e rica entrevista, fornecendo informações de relevância impar, que tornaram este momento de aprendizado um marco importante em minha jornada. ço aos meus colegas de trabalho pelo apoio e compreensão deste momento especial.

ao meu irmão Alfredo por ser um eterno parceiro e aos meus pais, José Alfredo e Rosemarie pelo apoio nos momentos de dificuldade e as lições que permeiam nossas vidas.

RESUMO

Com o avanço da globalização e das multinacionais, a busca por times multiculturais para o desenvolvimento de novos produtos (DNP) se torna cada vez mais importante, e, conseqüentemente o entendimento das diferenças culturais acaba se tornando um fator crítico para o sucesso dos projetos colaborativos de DNP. Neste estudo, se analisou as diferentes influências da cultura nacional brasileira e chinesa no DNP colaborativos de uma grande multinacional sino-americana do mercado de eletrodomésticos, através da ótica do modelo das dimensões culturais criado por Hofstede. Para tanto, realizou-se uma pesquisa com entrevistas em profundidade com gestores de projeto brasileiros com grande experiência em projetos internacionais com a China, com gestores de projetos com o Brasil chineses. Com base na pesquisa e na revisão teórica, identificaram-se características típicas de cada uma das culturas, seguindo o modelo de Hofstede e os principais impactos dessas diferenças dentro da realização de projetos de novos produtos.

Palavras-chave: Cultura Nacional. Desenvolvimento de novos produtos. Negócios internacionais

ABSTRACT

With the advance of globalization and multinationals, searching for multicultural teams for new product development (NPD) is becoming increasingly important, and therefore the understanding of cultural differences becomes a critical factor for the success of collaborative projects NPD. In this study, it was analyzed the different influences of Brazilian and Chinese national culture in a large collaborative NPD in a Sino-American multinational company leader on the home appliances market through the model of cultural dimensions created by Hofstede . To achieve this, it was carried out a survey with in-depth interviews with Brazilians R&D managers with extensive experience in international projects with China and with Chinese project managers with experience working with Brazil. Based on the research and literature review, it was identified some typical characteristics of each culture, following the model of Hofstede and the main impacts of these differences within the NPD.

Keywords: National culture, New product development, International Business

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Quadro de Entrevistados.....	36
Quadro 2 – Legitimação do Poder	40
Quadro 3 – A diferença do trabalho em equipe e compartilhamento de informações.....	45
Quadro 4 – Resolução de conflitos: A cultura do "OK"	51
Quadro 5 – Principais descobertas do estudo, dentro das limitações apresentadas	54

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	As dimensões culturais e o mundo.....	24
Figura 2 –	10 diferenças entre sociedades com diferentes níveis de distância de poder	25
Figura 3 –	10 diferenças entre sociedades com diferentes níveis de individualismo e coletivismo.....	26
Figura 4 –	10 diferenças entre sociedades com diferentes níveis de masculinidade e feminilidade	27
Figura 5 –	10 diferenças entre sociedades com diferentes níveis de aversão à incerteza.....	28
Figura 6 –	10 diferenças entre sociedades com diferentes níveis de orientação para o curto ou longo prazo	30
Figura 7 –	As dimensões culturais - Brasil e China	31

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMA	11
1.2 JUSTIFICATIVA	12
1.3 OBJETIVOS	13
1.3.1 Objetivo Geral	14
1.3.2 Objetivos Específicos	14
2 REVISÃO TEÓRICA	15
2.1 PROBLEMA	15
2.2 COMERCIO INTERNACIONAL.....	15
2.3 A MULTINACIONAL.....	16
2.4 O INVESTIMENTO DIRETO ESTRANGEIRO E EMPREENDIMENTOS COLABORATIVOS.....	17
2.4.1 A <i>Jointventure</i>	18
2.5 DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS	20
2.6 A CULTURA NACIONAL.....	22
2.6.1 As Dimensões da Cultura Nacional	23
2.6.2 Distância de Poderes	24
2.6.3 Individualismo x Coletivismo	25
2.6.4 Masculinidade x Feminilidade	26
2.6.5 Aversão a Incerteza	27
2.6.6 Visão de Longo x Curto Prazo	29
2.6.7 Harmonia	30
2.6.8 A Distância entre as Culturas Nacionais	30
2.6.9 A Distância de Poder no Brasil e China	31
2.6.10 O Individualismo e o Coletivismo no Brasil e na China	32
2.6.10.1 Masculinidade e Feminilidade no Brasil e China	33
2.6.10.2 A Aversão a Incerteza no Brasil e China	33
2.6.10.3 A Orientação para o Longo e para o Curto Prazo no Brasil e China	34
3 MÉTODO	35
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	35
3.2 ESTRATÉGIA.....	35

3.2.1 Tipos de Dados.....	35
3.2.2 Coleta de Dados	36
3.2.2.1 Critério de Seleção do Caso.....	36
3.2.2.2 Descrição Geral da Empresa	37
3.2.3 Análise dos Dados	38
4 ANÁLISE DE RESULTADO	39
4.1 DISTÂNCIA DE PODER.....	39
4.2 MASCULINIDADE X FEMINILIDADE	41
4.3 INDIVIDUALISMO X COLETIVISMO	43
4.4 AVERSÃO À INCERTEZA	45
4.5 CURTO PRAZO X LONGO PRAZO.....	48
4.6 HARMONIA	50
5 CONCLUSÃO	52
REFERÊNCIAS.....	56
APÊNDICE A – ROTEIRO DE PESQUISA.....	59

1 INTRODUÇÃO

1.1 PROBLEMA

Desde o tempo das grandes navegações até a era industrial, as empresas buscavam parceiros e mercados globais para aumentar o potencial de suas companhias. Com o aumento da globalização, diminuição das fronteiras e criação de uma cultura mais global, cada vez mais os mercados das empresas deixam de ser apenas os locais e são buscados novas oportunidades.

Frente ao acelerado ritmo da globalização, as empresas cada vez mais tem desenvolvido produtos para mercados internacionais, porque o contínuo desenvolvimento e introdução no mercado de novos produtos é um importante determinante do desempenho sustentável da empresa da empresa (CAPON et al., 1990; CHANEY & DEVINNEY 1992; URBAN & HAUSER, 1993). Dessa forma, a empresa tem de fazer uma busca pela vantagem competitiva de cada local do mundo fazendo com que a empresa obtenha ganhos além dos possíveis dentro do mercado local (PORTER apud HITT et al.). Na atualidade, existem centros de excelência no mundo para vários tipos de atividade e, a Ásia e mais especificamente a China se destacam com a excelência de produção.

A mão-de-obra barata, abundância de recursos, incentivos governamentais, excelente infraestrutura ajudam a aumentar o valor da china como um fornecedor dentro da cadeia de suprimentos, levando a excepcional desenvolvimento industrial, que levou a China a ser chamada por alguns especialistas como a “Fábrica do Mundo” (OBSTFELD, 2010). Este panorama fez com que as empresas multinacionais transportaram muito de suas atividades para este centro de excelência, logo pôde-ser visto um movimento em que muitas fábricas em países natais foram fechadas em troca de uma parceira/subsidiária Chinesa.

Com a transplantação das fábricas, surgiu uma nova necessidade de desenvolvimento de novos produtos entre as empresas e/ou subsidiaria produtoras e as empresas e/ou subsidiaria comercializadoras. Dessa forma, as companhias tem que desenvolver a habilidade de coordenar times de diversas culturas diferentes para usar o mix certo de recursos internos e externos (CHESBROUGH, 2003).

Além disso, muitas empresas multinacionais formam times heterogêneos para projetos de desenvolvimento de novos produtos para que possam aproveitar das

vantagens competitivas inerentes a cada grupo cultural. O desafio destas multinacionais é construir os times de forma a alavancar e coordenar estas pessoas com capacidades e recursos distintos, apesar das dificuldades inerentes a cultura, dispersão geográfica. Segundo Griffin and Hauser (1996), um dos principais impeditivos para um projeto de produto são as diferenças entre times de desenvolvimento, língua, responsabilidades, recompensas e as diferenças das culturas.

Com base nos desafios apontados, o processo de desenvolvimento de produtos e as barreiras inerentes às relações interculturais torna o foco do trabalho.

Analisando as principais dimensões determinantes de uma cultura e como elas influenciam um processo de desenvolvimento de produto. Dadas estas condições, o presente trabalho se propõe a responder a seguinte questão:

Quais são as principais influências da cultura nacional em um projeto de desenvolvimento de produto em uma subsidiária brasileira?

1.2 JUSTIFICATIVA

Nos anos 90 o então presidente Collor, abriu a economia brasileira para a importação de produtos acabados, gerando assim uma nova dinâmica de mercado e mudando a percepção de mercado do consumidor Brasileiro. Essa oportunidade fez com que diversos fabricantes internacionais viessem a se interessar pelo mercado brasileiro. Com a entrada de empresas multinacionais no mercado brasileiro, foi re-iniciada a colaboração de desenvolvimento de produtos entre Brasileiros e outras culturas.

Dentro da relação de parceiros de desenvolvimento de produto, a China desponta como um grande aliado para as empresas visto a sua excelência no papel produtivo. De acordo com os dados do Ministério do Desenvolvimento, a China já é o maior parceiro comercial brasileiro e entre janeiro e novembro de 2011, o Brasil importou mais de US\$ 30 bilhões em eletrônicos, componentes, máquinas e equipamentos, enquanto exporta basicamente matérias-primas à China.

Para a realização deste nível de comércio, é essencial o desenvolvimento de projetos e produtos entre as culturas, dessa forma, desponta à importância de entender quais são as diferenças entre as culturas nacionais entre a China e o Brasil e como estas diferenças afetam as relações interpessoais dentro do âmbito do desenvolvimento de produtos.

Com a intensidade da competição global e a busca por otimização de custos, a organização pode optar por alguns formatos de desenvolvimento de produto que buscam otimizar o portfólio de produtos através de know-how global, agregando aos projetos novas complexidades advindas das barreiras naturais de trabalho entre times multiculturais e em contextos diferentes (DIAS, 2001).

Segundo Gunasekara (1998) o maior problema para projetos de P&D com gerenciamento entre times internacionais são os custos elevados de coordenação, visto as dificuldades culturais, restrições de linguagem dos times de P&D (muitas vezes os profissionais de engenharia são experts em desenvolvimento, mas não tem uma língua internacional bem desenvolvida e problemas de comunicação). Já Amaral (2005), traz outras barreiras inerentes as diferenças do contexto cultural, como a dificuldade de confiança nos dados obtidos entre os times, devido ao pobre gerenciamento de dados ou desconfiança entre os times, sendo este, outra barreira por si só, a forma como as culturas lidam com a confiança.

São vastos os exemplos na literatura de projetos, campanhas e empresas que tiveram resultados desastrosos por não levarem em conta as nuances da cultura nacional. Segundo Cinkota, Ronkainen e Moffet (2011), a cultura hoje é um dos elementos mais desafiantes do mercado internacional de trabalho. No entanto, Nadoz e Ramin (2004) chamam a atenção que, a Cultura não deve ser vista apenas como um desafio, mas sim como uma oportunidade que deve ser explorada. É por esta razão, que o estudo da cultura nacional e os impactos no desenvolvimento de produtos dentro de subsidiárias brasileiras é um tema importante a ser tratado para que possa-se contribuir para a compreensão das divergências e convergências das culturas nacionais e os impactos que essas interações causam.

1.3 OBJETIVOS

Para uma melhor compreensão do trabalho como um todo os objetivos foram divididos em objetivo geral e específicos.

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é desenvolver uma análise das dificuldades, barreiras do processo de desenvolvimento de produto de uma empresa multinacional com subsidiária no mercado brasileiro.

1.3.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos que irão contribuir para que o geral seja atendido são:

- analisar como a diferença da cultura nacional impacta o desenvolvimento de produtos em multinacionais;
- analisar como as empresas multinacionais e seus times globais lidam com a diversidade cultural no trabalho;
- analisar outras barreiras não culturais atuantes em um projeto internacional de produto.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 PROBLEMA

Para atingir os objetivos apresentados neste trabalho é necessário entendimento dos principais conceitos teóricos acerca do tema proposto. Dessa forma, visa-se esclarecer os principais assuntos e terminologias que serão utilizadas para desenvolvimento da análise e esclarecimento do tema proposto. São abordados temas importantes na relação entre o panorama mercadológico mundial, atores do comércio (empresa e empregado – e sua cultura) e o processo desenvolvimento de produto.

2.2 COMERCIO INTERNACIONAL

No contexto mundial, a globalização estimula a competitividade acirrada entre as empresas, e faz com que essas busquem no mercado externo o crescimento e o desenvolvimento. Estes estímulos à exportação são conceituados como fatores que influenciam a decisão da firma para iniciar, desenvolver e manter operações internacionais. Os fatores de motivação à exportação são afetados por fatores pessoais (orientação internacional, estilo de liderança, competência gerencial e expectativas gerenciais) organizacionais (as disponibilidade de recursos, a natureza dos produtos e as vantagens, diferenciais da firma), ambientais (localização do país, disponibilidade de insumos para a produção, condições econômicas dominantes, facilidades de infraestrutura e políticas governamentais de apoio à internacionalização (KATSIKEASE PIERCY, 1993; LEONIDOU, 1995) (HONORIO, RODRIGUES, 2006).

Segundo Leonidou (1995), os principais estímulos internos que se destacam na internacionalização na ótica organizacional são por ordem de importância: disponibilidade de capacidade de produção não utilizada, potencial de lucro extra, produção de bens com qualidade singular, potencial de crescimento extra, necessidade de reduzir dependência do mercado doméstico. Além destas, existem também outros fatores importantes sob a ótica ambiental, como o incentivo de agentes externos, oportunidades de desenvolvimento e crescimento no mercado internacional.

São por estes estímulos que cada vez mais as economias estão mais conectadas e interdependentes, os produtos são montados com insumos, partes e peças oriundos de diferentes países. As empresas mudam de endereço com facilidade, procurando

locais com incentivos fiscais e também onde há uma maior disponibilidade de recursos, para obter os melhores resultados financeiros (JÚNIOR, 2005).

Para Júnior (2005) os mercados nacionais estão cada vez mais competitivos e disputados. Empresas internacionais trazem para o mercado interno modelos de gestão altamente competitivo, fazendo com que empresas nacionais busquem no mercado externo novas formas de competição e ideias para combater os novos concorrentes.

É por isso que Júnior (2005, p. XXI) enuncia: “exatamente por isso, precisamos saber que não só o mercado interno está à saída para o nosso crescimento econômico e mercadológico. É necessário entender que a internacionalização é uma alternativa importante para nos tornarmos competitivos”.

As diversas ameaças advindas dos mercados internos e oportunidades latentes nos mercados externos trazem ao portfólio de estratégias dos executivos a opção de internacionalização (NUNES; TONDOLO; STEINBRUCH, 2012).

Para uma empresa ter ganhos e vantagens competitivas perante as demais, é necessário definir quais serão os caminhos e ações que devem ser seguidos para alcançarem os objetivos e resultados estabelecidos, ou seja, definir a sua estratégia empresarial. É olhar para o futuro em que a empresa deseja estar e traçar o modo de como chegar até ele (OLIVEIRA, 2010).

2.3 A MULTINACIONAL

A maioria das maiores e melhores empresas do mundo são empresas presentes no grupo das Multinacionais, empresas que estão no dia-a-dia de grande parte da sociedade mundial, alguns exemplos como Nestlé (Suíça), GM (EUA), Samsung (Coreia do Sul), Sony (Japão), entre muitas outras (RUGMAN; COLLINSON, 2006).

Para Porter (1999) a organização multinacional é definida como uma empresa com um volume significativo de operações e de atividades de marketing fora de sua base nacional, sendo o universo dessas empresas amplo e variado, abrangendo diferentes modalidades de organizações, atuando em vários segmentos.

Segundo RUGMAN, COLLINSON (2006) a EMN possui três características essenciais: a primeira característica é a que diz respeito às forças ambientais, como competidores, clientes, fornecedores, instituições financeiras e governos. Estas forças ambientais são relevantes tanto para o país da matriz quanto para as subsidiárias, podemos imaginar que em um mercado com várias EMN, uma empresa pode ser

concorrente em diversos países diferentes, como a Samsung e LG, ambas sul-coreanas e que competem tanto no seu país quanto no restante do mundo. Por outro lado, é comum que as empresas acabem comprando diversos componentes dos mesmos fornecedores tanto no país de origem quanto nas suas subsidiárias.

A segunda característica apresentada por Rugman é que a EMN geralmente bebe de uma fonte comum de recursos, econômicos, patentes, marcas, informação e recursos humanos. Uma subsidiária pode usar da tecnologia desenvolvida pela matriz em outro país para desenvolver seu novo produto, ou até mesmo de outra subsidiária, como no caso do mercado automobilístico, onde muitos carros que são lançados na Europa, posteriormente são adaptados para o mercado Brasileiro. O fluxo de informação e troca de conhecimento entre time de desenvolvimento também pode potencializar a performance das empresas presentes no grupo, da mesma forma, caso uma empresa precise de recursos, pode ser administrado recursos de uma ou outra região para injetar na região necessitada, podendo financiar uma nova expansão ou manter uma empresa funcionando em momentos de crise em um mercado de atuação.

A última característica diz respeito que a EMN faz o entre afiliados e parceiros de negócio para atingir um objetivo comum. Com a escala e amplitude da EMN, ela coloca os seus parceiros de negócio que se enquadram dentro da estratégia da corporação para trabalhar em objetivos do seu plano estratégico. Como um desenvolvimento de tecnologia específico, que deverá ser desenvolvido tanto pela EMN como pelos seus fornecedores, dessa forma, acaba virando um objetivo estratégico da EMN e do fornecedor.

2.4 O INVESTIMENTO DIRETO ESTRANGEIRO E EMPREENDIMENTOS COLABORATIVOS

Dentre as estratégias de entrada e expansão de um negócio, o investimento direto estrangeiro é uma estratégia de alto nível de controle. Ela é usada quando uma empresa mapeia a necessidade de construir ou comprar instalações fabris, filiais, escritórios de venda ou outras instalações necessárias (CAVUSGIL et al., 2010).

Segundo o autor, as principais características desta estratégia são:

- presença e operações no local de entrada;

- eficiência de escala global – pode aproveitar o que há de melhor em cada país, pode usufruir de incentivos dos governos locais (por estar contribuindo para a cadeia de valor local);
- aumento dos riscos e incertezas (maiores barreiras de saída);
- necessidade de lidar intensamente com variáveis do ambiente local;
- necessidade de ser socialmente responsável com o ambiente que está se instalando, buscando manter o ecossistema econômico e social da região saudável.

Segundo Johnson, Scholes e Whittington, esta estratégia possui vantagens como:

- controle total de recursos e capacidades;
- facilita a integração e coordenação de atividades entre as fronteiras nacionais;
- aquisições permitem entrada rápida no mercado;
- permitem o desenvolvimento de instalações de primeira linha e podem atrair suporte financeiro do governo anfitrião.

No entanto, este investimento também traz desvantagens:

- investimento substancial e comprometimento com o país anfitrião, resultando em exposição econômica e financeira;
- a aquisição pode resultar em problemas de integração e coordenação;
- esse modo de entrada consome tempo e é menos previsível em termos de custos.

2.4.1 A Jointventure

Dentro os tipos de IDE existem os considerados integrais, como o *greenfield* (investimento em terrenos vazios para construção de parques fabris) e as fusões e aquisições (duas empresas se tornam uma) e existem os colaborativos, como a *jointventure* que é uma parceria entre duas empresas para criar um empreendimento de propriedade conjunta (CAVUSGIL et al., 2010).

A *jointventure* tem sido considerada pelas empresas como uma forma interessante de atuar em mercados internacionais, visto a complexidade dos mercados estrangeiros. As *jointventures* podem ocorrer para a realização de um projeto específico ou com a participação acionária. As *jointventures* com participação acionária são as formais mais tradicionais de colaboração, são um tipo de sociedade em que uma empresa distinta é criada com investimentos ou um fundo de ativos, por duas ou mais matrizes que compartilham a propriedade da nova entidade jurídica (CAVUSGIL et al., 2010). Em um acordo internacional típico, o parceiro estrangeiro entra com o conhecimento tecnológico, gestão ou um tipo de produto e o parceiro local com o *know-how* do mercado local, parques fabris, influência com autoridades locais e da cadeia. Essa parceria permite que as empresas potencializem seus resultados, aproveitando a vantagem competitiva de parceiros em vários locais do mundo (CZINKOTA; RONKAINEN; MOFFET, 2011).

Dentro deste tipo de IDE, Cavusgil (2010) ressalta as principais vantagens do modelo colaborativo:

- permite maior controle sobre direções futuras, pois existe o poder de influencia visto o investimento de capital;
- facilita a transferência de conhecimento entre os parceiros, pois estariam dentro de duas organizações, podendo agregar conhecimentos de duas empresas-mãe diferentes;
- alimentada por objetivos comuns, visto que é formada por um comum acordo entre duas partes que estão buscando potencializar seus resultados, a *jointventure com investimento acionário* possui a vantagem de estar com o objetivo alinhado com o das matrizes e com os recursos investidos por elas.

No entanto, o autor também ressalta as principais desvantagens do modelo colaborativo acionário:

- complexa estrutura de gestão – por possuir duas empresas sob o comando e vista as diferenças culturais entre elas, a estrutura de gestão se torna mais complexa;

- possui uma barreira de saída forte, visto que são duas empresas compromissadas com capital investido e pode haver grandes danos ao patrimônio e relações de mercado, caso a parceria se extingue;
- a coordenação dos parceiros pode ser um problema, visto que podem ter mudanças de estratégia em reflexo a competição global e as diferenças entre culturas, métricas, processos da matriz e das subsidiárias pode criar dificuldades no desenvolvimento de projetos e produto.

Dentro deste último ponto, o autor traz ainda alguns fatores críticos para o sucesso da colaboração como a necessidade da ciência das diferenças culturais pelas lideranças das empresas, visto que a colaboração entre os projetos internacionais necessita da compreensão e valorização da cultura nacional e empresarial dos parceiros. Segundo o Autor:

A incompatibilidade cultural pode causar raiva, frustração e relações ineficientes. Os parceiros podem nunca chegar a um conjunto comum de valores e rotinas organizacionais. A empresa é ainda mais complexa quando as partes são de culturas muito diferentes entre si (...) estabelecer a compatibilidade cultural é vital (CAVUSGIL, 2010, p. 324-325).

Dessa forma, o entendimento da cultura nacional e dos efeitos desta relação dentro do desenvolvimento de projetos colaborativos, como o desenvolvimento de produtos, é vital para o sucesso dos investimentos internacionais das empresas.

2.5 DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

Para o sucesso da estratégia da empresa é imprescindível a etapa de desenvolvimento de produtos. O produto é o principal ponto de contato e o sucesso das empresas está associado com suas habilidades em identificar as necessidades dos clientes e rapidamente criar produtos que atendam a essas necessidades e que possam ser produzidos a custos eficientes (CAUCHICK; FERREIRA; GOUVINHA, 2011).

Dessa forma, segundo Ulrich e Eppinger (2000), atingir essa meta não é somente um problema de marketing, projeto ou de produção. Trata-se, na verdade, de um problema de desenvolvimento de produto, que envolve essas e outras áreas e funções.

São várias as definições para desenvolvimento de produto, para Clark e Fujimoto (1991, p. 20) o processo de desenvolvimento de produtos é caracterizado como “um processo pelo qual uma organização transforma dados sobre oportunidades de mercado e possibilidades técnicas em recursos de informação para a produção comercial”, já para (ROOZENBURG; EEKELS, 1995), o “processo de desenvolvimento de produto compreende o desenvolvimento de um projeto de um novo produto em coerência com os planos para a sua produção, distribuição e vendas.”

As metodologias e definições de etapas de desenvolvimento são tão variadas quanto às áreas envolvidas em projetos de produto. Clark e Fujimoto (1991, p. 20) propõem uma visão resumida para o desenvolvimento, que consiste basicamente de 4 etapas:

- **definição do conceito** – nesta etapa devem-se informar detalhadamente os objetivos do projeto, o que este pretende ser e as informações aquelas relativos ao mercado ao qual o produto se destina; as relacionadas aos planos estratégicos da empresa; e informações sobre o estado da arte e da tecnologia de produto (CLARK; FUJIMOTO apud DIAS, 2001);
- **planejamento do produto** - nesta etapa surgem as especificações concretas, como metas de custo, escolha de componentes e design. A etapa de planejamento do produto é uma “ponte” entre o conceito e a engenharia do produto. Essa etapa é responsável por ajustar o produto aos conceitos criados com base nos desejos dos consumidores (CLARK; FUJIMOTO apud DIAS, 2001);
- **engenharia de produto** - a terceira etapa do desenvolvimento de produto ocorre após a aprovação do plano de produto. Aqui, o plano será desdobrado no projeto detalhado do veículo: os desenhos e protótipos são confeccionados em um processo cíclico envolvendo testes e re-projetos, resultando finalmente no projeto oficial do produto. (CLARK; FUJIMOTO apud DIAS, 2001);
- **engenharia de processo** – nesta última etapa ocorre a conversão do projeto detalhado do produto no projeto de produção no chão de fábrica. Assim como na engenharia do produto, essa fase é constituída por um

ciclo projeto-testes-modificações, através de tryouts de ferramentas e equipamentos e corridas-piloto nas linhas de produção (CLARK; FUJIMOTO apud DIAS, 2001).

Após estas etapas também caberia acrescentar a etapa de LANÇAMENTO DE PRODUTO, defendida por Andeasen e Hein (1987) e Kotler (2007), que descrevem esta etapa como a etapa de execução, que envolve a atividade inicial das vendas, feedback dos clientes, política de fixação de preços, adaptação do produto no mercado e ajustes na linha de produção.

2.6 A CULTURA NACIONAL

Nos últimos anos tivemos um avanço expressivo da globalização, aumentando a troca e interação entre nações a um patamar não existente no passado. Atualmente, é estimado que mais de 53 milhões de pessoas trabalhem para empresas de países diferentes dos seus (RUGMAN; COLLINSON, 2006).

Esta crescente mão de obra multicultural levanta uma nova complexidade para a gestão das empresas e dos negócios internacionais. Torna-se imprescindível entender as diferenças culturais entre esses profissionais, no que acreditam suas preferências, formas de agir e valores. Entender as diferenças entre as partes interessadas dentro de um negócio internacional é essencial para adaptar o modo de agir da corporação (e seus produtos) para potencializar os resultados (CZINKOTA; RONKAINEN; MOFFET, 2011).

Segundo Hofstede (1980;2001, p. 32):

A cultura é o modo de pensar, de sentir e de reagir de um grupo humano, sobretudo recebida e transmitida pelos símbolos, e que representa sua identidade específica: ela inclui os objetos concretos produzidos pelo grupo. O coração da cultura é constituído de ideias tradicionais e de valores que estão ligados.

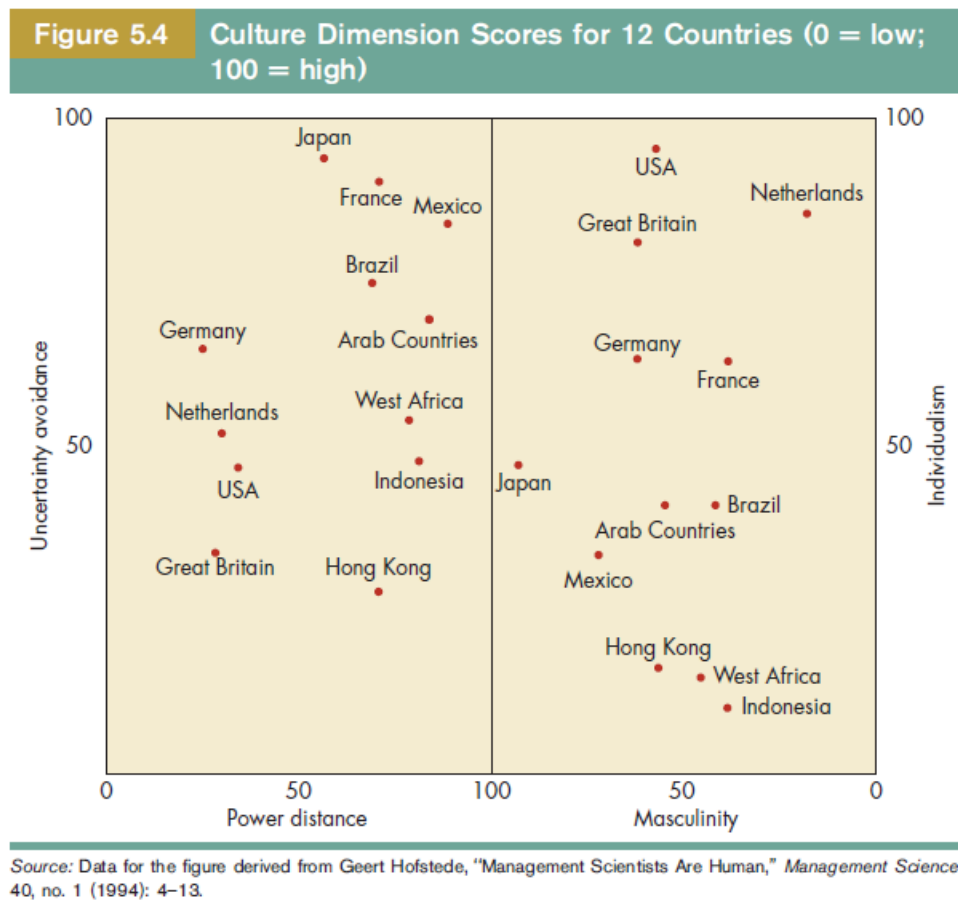
A cultura tem influencia e está presente tanto a nível nacional, ou seja, a cultura nacional como apresentadas por Hofstede (1980), e a nível de organização, ou seja, a cultura organizacional (GARSTEN, 1993; HAMADA, 1989). Para este estudo, será utilizada a conceituação da cultura nacional com ênfase no comportamento organizacional.

2.6.1 As Dimensões da Cultura Nacional

O *framework* mais utilizado para categorizar e analisar as culturas nacionais é o desenvolvido por Geert Hofstede, psicólogo holandês social e estudioso de gestão (HOFSTEDE, 1980). Os dados utilizados para obter as dimensões de valores culturais relevantes vieram de uma pesquisa realizada com funcionários da IBM entre 1967 e 1973 em mais de 50 culturas. A análise das respostas de mais de 116 mil funcionários da IBM a perguntas sobre o seu trabalho e ambientes de trabalho revelou diferenças culturais sistemáticas em quatro dimensões: distância do poder, individualismo / coletivismo, aversão à incerteza, e masculinidade / feminilidade (HOFSTEDE, 1980). Em seu estudo de 1988, Hofstede adicionou uma nova dimensão que ajuda a caracterizar a percepção de futuro das nações e a forma de interpretar o tempo (HOFSTEDE, 1988).

A Harmonia é sexta dimensão utilizada neste trabalho e não faz parte das dimensões oficiais de Hofstede, mas pode-se considerar uma importante dimensão para as relações de colaboração entre nações, que é a forma como estas nações tratam os conflitos e o valor que a sociedade dá para como os indivíduos resolvem estes conflitos (CHEN & MA, 2002).

Figura 1 - As dimensões culturais e o mundo



Fonte: Czinkota, Ronkainen, Moffet (2011) apud Hofstede (1995).

2.6.2 Distância de Poderes

A distância entre os poderes é o "grau em que os membros menos poderosos de uma organização e instituição aceitam e esperam que o poder seja distribuído de forma desigual" (HOFSTEDÉ & BOND, 1998, p. 42). Em sociedades com menor distância entre as instituições (organizações), a hierarquia se manifesta de forma igualitária entre os papéis dentro de um grupo e a tomada de decisão é menos centralizada.

É esperado que membros da ala inferior da hierarquia sejam consultados durante o processo decisório e a chefia ideal é democrata e engenhosa e busca mostrar abertura e possibilidade de influencia do destino de projetos aos membros iniciantes (GARRET et al., 2006). Já em sociedades com uma maior distância de poder, existe a tendência da forma organizacional ser de uma hierarquia mais presente, com esperada desigualdade, os subordinados devem fazer o que lhes é ordenado e a chefia ideal é aquela que é um autocrata benevolente (HOFSTEDÉ, 1991; GARRET et al., 2006).

Dessa forma, a gestão é mais centralizadora e a responsabilidade do projeto está centralizada na figura da gerência, que irá manter um maior nível de formalização e formas centralizadoras de integração. É possível que haja espaço para colaboração das alas inferiores, mas estas estarão regidas por uma formalização e hierarquia (NAKATA & SIVAKUMAR, 1996).

Figura 2 - 10 diferenças entre sociedades com diferentes níveis de distância de poder

Baixa distância de poderes	Alta distância de poderes
Uso do poder deve ser legítimo e é sujeito a critérios de bem e mal	O poder é um fato básico da sociedade atecedendo bom ou o mal; sua legitimidade é irrelevante
Os pais tratam as crianças como iguais	Os pais ensinam as crianças a obediência
As pessoas mais velhas não são nem respeitado nem temidas	As pessoas mais velhas são respeitado e temidas
Educação centrado no aluno	Educação centrada no professor
Hierarquia significa desigualdade de papéis, estabelecida por conveniência	Hierarquia significa desigualdade existencial
Os subordinados esperam ser consultados	Subordinados esperam ser dito o que fazer
Governos pluralista baseada no voto da maioria e mudam pacificamente	Governos autocráticos com base na cooptação e alterado por revolução
Corrupção é rara; escândalos acabam carreiras políticas	Corrupção freqüente; escândalos estão cobertos
A distribuição de renda na sociedade é mais igualitária	A distribuição de renda na sociedade muito desigual
Religiões salientando a igualdade dos crentes	Religiões com uma hierarquia de sacerdotes

Fonte: Adaptado de Hofstede (2011)

2.6.3 Individualismo x Coletivismo

Individualismo versus Coletivismo é caracterizado como "o grau em que indivíduos estão integrados a grupos" (HOFSTEDE, 1991, p. 51).

O ponto fundamental endereçado por esta dimensão é relacionado ao grau de interdependência de que uma sociedade mantém entre os seus membros. Pode ser definido como o pensamento primário das pessoas é no "eu" ou no "nós" (GARRET et al., 2006). Esta dimensão também é considerada um fator chave para a diferenciação entre as culturas nacionais entre os países do oriente e do ocidente, visto que em geral, os países ocidentais tendem a ter um nível maior de individualismo ao passo que países do oriente tendem a ter uma visão mais para o bem coletivo (PAN et al., 2010).

Em sociedades individualistas, é esperado que as pessoas cuidem de si mesmas e a da sua família direta. Já nas sociedades coletivistas, as pessoas pertencem a grupos/tribos que tomam conta de todos em troca de lealdade (GARRET et al., 2006).

Dentro das organizações em culturas nacionais com características coletivistas, as pessoas são vistas como membros de um grupo. A moral de trabalho é de que os relacionamentos prevaleçam sobre o trabalho, tendo como modelo a busca de uma boa e amigável relação entre os empregados e empregadores (HOFSTEDE, 1994).

Já em organizações em culturas nacionais com características individualistas, os indivíduos tendem a serem vistos como potenciais recursos e a tarefa ser cumprida é mais importante do que manter o bom clima entre os colegas. Dessa forma, pode-se inferir que a relação entre empregado e empregador é mais quantitativa (HOFSTEDE, 1994).

Figura 3 - 10 diferenças entre sociedades com diferentes níveis de individualismo e coletivismo

Individualismo	Coletivismo
Todo mundo é suposto para tomar conta de si e da sua família imediata	As pessoas nascem em famílias ou clãs estendidos que os protegem em troca de lealdade
Consciência do "Eu"	Consciência do "Nós"
Direito de privacidade	Estresse na busca do pertencer
Falar o que pensa é saudável	A Harmonia deve ser sempre mantida
Outros classificados como indivíduos	As pessoas são classificadas como dentro do grupo ou fora do grupo
É esperada a opinião pessoal: uma pessoa um voto	Pareceres e votos pre-determinados pelo grupo
A transgressão de normas leva a sentimentos de culpa	Transgressão de normas leva a sentimentos de vergonha
Línguas em que a palavra "eu" é indispensável	Línguas em que a palavra "eu" é evitada
Finalidade da educação é aprender a aprender	Propósito da educação é aprender a fazer
Tarefa prevalece sobre relacionamento	Relacionamento prevalece sobre tarefa

Fonte: Adaptado de Hofstede (2011)

2.6.4 Masculinidade x Feminilidade

Masculinidade x Feminilidade é a dimensão que mede o quanto uma sociedade é regida por valores masculinos como assertividade e competitividade, ao invés de valores femininos, como modéstia e cuidado (HOFSTEDE, 1991, p. 82).

A masculinidade está refletida em uma busca de oportunidades de carreira que são mais baseadas em meritocracia, buscando reconhecimento e altos ganhos. No entanto, a feminilidade tem como ênfase a qualidade das relações interpessoais (clima organizacional) e a qualidade de vida (NEWMEN & NOLLEN, 1996).

Em organizações com cultura nacional com altos índices de masculinidade a formalização é mais presente e os indivíduos são mais focados em resolução de tarefas,

sendo a formalização usada para ajustar e evitar conflitos de grupos e sobreposições de autoridades - evitando "queda de braços" entre os membros de mesma hierarquia (PAN et al., 2006). Já em organizações com maior índice de feminilidade, as pessoas tem um papel mais importante do que a tarefa em si. Seus indivíduos tendem a ter mais confiança nos pares, executando tarefas com maior e espírito de equipe com ênfase na comunicação ao invés da formalização e evitando os conflitos.

Figura 4 - 10 diferenças entre sociedades com diferentes níveis de masculinidade e feminilidade

Feminilidade	Masculinidade
Diferenciação emocional e social entre os papéis dos sexos é mínima	Diferenciação emocional e social entre os papéis dos sexos é máxima
Homens e mulheres devem ser modestos e carinho	Os homens devem ser e as mulheres podem ser assertivo e ambiciosos
Equilíbrio entre família e trabalho	Trabalho prevalece sobre família
Simpatia pelo fraco	Admiração pelos fortes
Ambos os pais e mães lidar com fatos e sentimentos	Pais lidam com os fatos, mães com os sentimentos
Meninos e meninas podem chorar, mas nenhum deles deve reagir	Meninas choram, os meninos não; os meninos devem reagir, as meninas não
Mães decidem sobre o número de crianças	Pais decidem sobre o tamanho da família
Muitas mulheres em cargos políticos eleitos	Poucas mulheres em cargos políticos eleitos
Religião concentra-se em seres humanos	Religião concentra-se em Deus ou deuses
Atitudes realistas sobre sexualidade, sexo é uma maneira de se relacionar	Atitudes moralistas sobre a sexualidade, sexo é uma maneira de realização

Fonte: Adaptado de Hofstede (2011)

2.6.5 Aversão a Incerteza

Segundo o estudo de Hofstede (1980, 1991, p. 60), a aversão à incerteza é a "intolerância para o incerto e a ambiguidade".

A base desta dimensão está em como os membros de uma sociedade reagem a situações caóticas, novas, desconhecidas, surpreendentes e diferentes do que estão acostumados (PAN et al., 2010).

Dentro das organizações, esta dimensão se caracteriza pelo nível de conservadorismo de uma organização. Em sociedades com um grau baixo de aversão a incerteza, as pessoas aparentam não gostar de regras e preferem um menor nível de formalização e padronização. Por outro lado, em sociedades com um alto grau de aversão a incerteza, as pessoas possuem uma necessidade emocional de proteção à instabilidade através de regras, formalizações e padrões (HOFSTEDE, 1994).

Por esta razão, organizações com alto nível de aversão a incerteza gerenciam a sociedade através de estritas leis, regras e medidas de segurança. Por exemplo, em projetos, possuem diversos métodos de avaliação de qualidade e costumam re-testar e gerenciar as situações imaginando o pior cenário possível e se preparando para o mesmo (HOFSTEDE, 1991).

Indivíduos em sociedades com menor aversão a incerteza, tendem a ser mais ambiciosos, arriscar mais e possuir maior possibilidade de trocar de trabalho em busca do prazer pessoal com o trabalho. Já indivíduos com alta aversão ao risco, eles são desmotivados a buscarem objetivos individuais, pois tendem a buscar a estabilidade como objetivo principal (NEWMEN & NOLLEN, 1996; SCHWARTZ, 1999).

Figura 5 - 10 diferenças entre sociedades com diferentes níveis de aversão à incerteza

Fraca aversão à incerteza	Forte aversão à incerteza
A incerteza inerente à vida é aceita e cada dia é feita como se trata	A incerteza inerente à vida é sentida como uma ameaça contínua que deve ser combatido
Facilidade, menor estresse , auto-controle , baixa ansiedade estresse	Superior, emotividade , ansiedade, neuroticismo
Pontuações mais elevadas sobre a saúde eo bem-estar subjetivo	Menores escores na saúde subjetiva e bem-estar
Tolerância de pessoas desviantes e idéias : o que é diferente é curioso	Intolerância de pessoas desviantes e idéias : o que é diferente é perigoso
Confortável com a ambiguidade e caos	necessidade de clareza e estrutura
Os professores podem dizer ' eu não sei '	Os professores deveriam ter todas as respostas
Não há problema mudar de emprego	Fica em postos de trabalho , mesmo que não goste
Não gosta de regras - por escrito ou não escrito	Necessidade emocional para as regras - mesmo que não obedeça
Na política, os cidadãos se sentem e são vistos como competente para autoridades	Na política, os cidadãos se sentem e são vistos como incompetente para autoridades
Na religião, a filosofia e a ciência : prevalece o relativismo e empirismo	Na religião, a filosofia e a ciência : existe a crença em verdades absolutas e grandes teorias

Fonte: Adaptado de Hofstede (2011)

2.6.6 Visão de Longo x Curto Prazo

A dimensão da Orientação a longo prazo versus a curto prazo se refere ao quanto uma sociedade se orienta para ações de curto e longo prazo (HOFSTEDE, 2001).

Para o autor, longo prazo serão os valores orientados para o futuro, como poupanças e persistência; curto prazo serão os valores orientados para o passado e o presente, como respeito pela tradição e cumprimento de obrigações sociais.

As sociedades com orientação para o curto prazo valorizam mais a tradição e manutenção do "*status*" e "*face*", protegendo a reputação de uma pessoa precavendo-se com atenção à impactos de eventos futuros. Dessa forma, para evitar possíveis danos à imagem os conflitos são evitados, mesmo que prejudiquem o desempenho da atividade realizada (PAN et al., 2006).

Por outro lado, sociedades com uma orientação para o longo prazo, valorizam a desempenho dos seus participantes através da análise de quanto uma pessoa está "trabalhando duro", valorizando o esforço e respeito pelo tempo como garantidor de acumulo de riquezas - ou seja, aqueles que trabalham duro, eventualmente irão atingir o nível que esperam (HOFSTEDE, 2001).

Em suma, a ética de trabalho duro é o fator que prevalece nas culturas de longo prazo e nas de curto prazo, a proteção ao status e reputação (NAKATA & SIVAKUMAR, 1996). A preocupação com os efeitos de algumas ações referentes ao projeto que possam desestabilizar o status/reputação de um membro do time é uma barreira à colaboração em projetos, pois esta preocupação inibira a sugestão de ideias e sugestão de soluções (HOFSTEDE, 1991; CALONTONE; VICKERY & DROGE, 1995 apud PAN et al., 2006).

Figura 6 - 10 diferenças entre sociedades com diferentes níveis de orientação para o curto ou longo prazo

Orientação de Curto Prazo	Orientação de Longo Prazo
A maioria dos eventos importantes na vida ocorreu no passado ou estão ocorrendo agora	A maioria dos eventos importantes na vida irá ocorrer no futuro
Estabilidade e constância pessoal: uma boa pessoa é sempre a mesma	Uma boa pessoa se adapta às circunstâncias
Existem diretrizes universais sobre o que é o bom e o mal	O que é o bem e o mal depende da circunstâncias
Tradições são sacrossantas	Tradições são adaptáveis e mudam com as circunstâncias
A vida familiar guiada por imperativos	A vida familiar é guiada por tarefas compartilhadas
Era para ter orgulho de seu país tentando aprender com outros países	O serviço ao próximo é um importante Thrift objetivo e perseverança são metas importantes
Os gastos são sociais e de consumo	Grande propensão à poupança, fundos disponíveis para investimento
Os alunos atribuem o sucesso e o fracasso a sorte	Os alunos atribuem o sucesso ao esforço e falha a falta de esforço
Crescimento econômico baixo ou nenhum dos países pobres	Rápido crescimento econômico dos países , até um nível de prosperidade

Fonte: Adaptado de Hofstede (2011)

2.6.7 Harmonia

A sexta dimensão considerada para esta análise não é integrante do trabalho original de Hofstede, mas é proposta por Chen & Ma (2002) para analisar a forma de resolução e o envolvimento em conflitos de uma sociedade.

É um fator importante para se entender como é o conflito e sua resolução é entendido por diferentes tipos de sociedades e como estes conflitos são resolvidos dentro de uma organização (CHEN & MA, 2002).

Um exemplo é na gestão de conflitos do povo Chinês, que, segundo Chen & Ma (2002) prefere um estilo de não confronto, ao passo que sociedades ocidentais tendem a assumir o conflito e buscar formas de resolução.

No estudo de Peng et al. (2002) apud Pan et al. (2006), os funcionários chineses tem a tendência de evitar o conflito como um todo, buscando um estilo prestativo e integrativo e não costumam assumir papéis dominantes nas resoluções de conflitos. É mencionado também, que a habilidade na qual um indivíduo possui de manter a harmonia entre as partes mesmo em situações tensas é um critério fundamental na avaliação de desempenho.

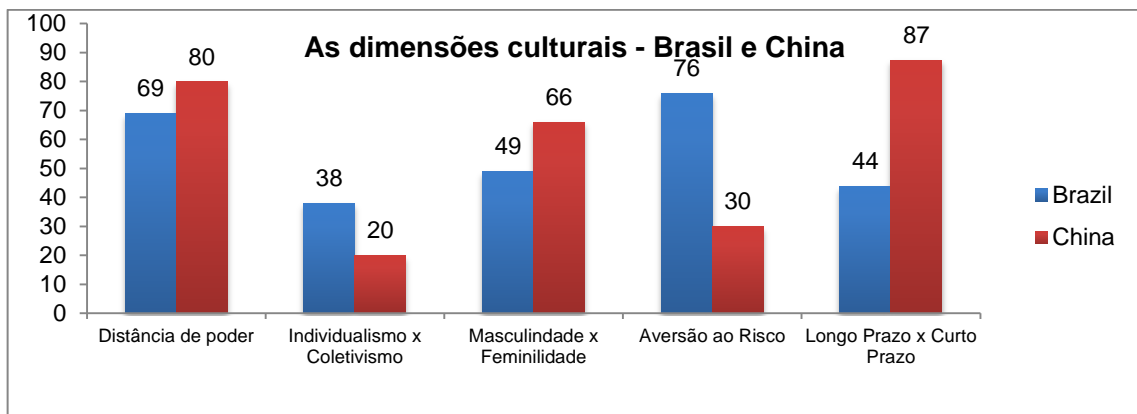
2.6.8 A Distância entre as Culturas Nacionais

A distância entre as culturas nacionais refere-se às diferenças fundamentais nas culturas nacionais entre um país e outro). Por exemplo, a distância cultural nacional aumenta os conflitos e mal-entendidos, pois diminui o fluxo de informações e de aprendizagem entre os parceiros, constitui, portanto, um obstáculo para a transferência de tecnologia entre empresas multinacionais e suas subsidiárias locais (LYLES; SALK, 1996; MOWERY; OXLEY & SILVERMAN, 1996).

Quanto maior for a distância entre o posicionamento nas dimensões, maior será a possibilidade de conflito de visões de mundo. Para analisar este ponto, julga-se importante entender como se posicionam o Brasil e a China (Foco deste trabalho) dentro da metodologia de Hofstede.

Como extensão do seu estudo, Hofstede realiza ciclicamente uma revisão das pontuações dos países, realizando entrevistas com diversas pessoas dos países categorizados. Dessa forma, consegue monitorar os principais impactos da modernização e mudança da sociedade no comportamento das nações, através da categorização de suas dimensões. A seguir é apresentado o último resultado de sua pesquisa e as principais inferências com base neste resultado e na interpretação das dimensões.

Figura 7 - As dimensões culturais - Brasil e China



Fonte: Adaptado de Hofstede (201)

2.6.9 A Distância de Poder no Brasil e China

Com a pontuação de 69 o Brasil reflete uma sociedade que acredita que a hierarquia tem que ser respeitada e as desigualdades entre as pessoas são aceitáveis. A diferença entre a distribuição de poder justifica o fato de que as pessoas que possuem maior poder têm mais benefícios que as pessoas com menor poder dentro da sociedade.

No Brasil, é importante demonstrar respeito aos mais velhos e muitas vezes são os avós que cuidam dos netos. Dentro das organizações, existe um chefe que toma as responsabilidades e os seus subordinados tendem a desvincular-se da responsabilidade. Símbolos de status são muito importantes para indicar nível de posição social e comunicar o respeito que deve ser prestado (Carros, roupas de marca, joias, etc.) (HOFSTEDE, 2012).

Com 80, a China está nos maiores patamares dos rankings de diferença de poder – ou seja, seria uma sociedade que acredita que a desigualdade entre as pessoas é aceitável. A relação subordinado-superior tende-se a ser polarizada e a hierarquia é intensamente respeitada (HOFSTEDE, 2012).

As pessoas são influenciadas por autoridades formais e punições, são otimistas quanto a capacidade das lideranças. Cada nível hierarquia tem um grupo de coisas que pode e não fazer e não deverão sair deste padrão (HOFSTEDE, 2012).

2.6.10 O Individualismo e o Coletivismo no Brasil e na China

Nesta dimensão, o Brasil com pontuação de 38 o que significa que neste país as pessoas desde o nascimento estão integradas em grupos fortes e coesos (especialmente representadas pela família, incluindo tios, tias, avós e primos), que continua a proteger os seus membros em troca de lealdade.

Este é um aspecto importante no ambiente de trabalho também, onde, por exemplo, espera-se que um membro mais velho e poderoso de uma família "ajude" um sobrinho mais novo a ser contratado para um emprego na sua própria empresa ou influencie a escolha de conhecidos (HOFSTEDE, 2012).

Nos negócios, é importante construir relações duradouras de confiança e longo prazo: uma reunião geralmente começa com conversas em geral e informal, a fim de conhecer uns aos outros antes de fazer o negócio (HOFSTEDE, 2012). O estilo de comunicação preferido é rico em contexto e muitas vezes falam profusamente e escrevem de uma forma elaborada para demonstrar conhecimento (HOFSTEDE, 2012).

Com uma pontuação de 20 a China é uma cultura altamente coletivista, onde as pessoas agem no interesse do grupo e não necessariamente de si mesmos. Comprometimento dos colaboradores com a organização (mas não necessariamente para as pessoas da organização) é baixa (HOFSTEDE, 2012).

Considerando as relações com os colegas, são cooperativos dentro do grupo, mas para as pessoas fora do grupo, eles são frios, ou mesmo hostil. As relações pessoais prevalecem sobre tarefa e companhia (HOFSTEDE, 2012).

2.6.10.1 Masculinidade e Feminilidade no Brasil e China

Com a pontuação de 49 nesta dimensão, o Brasil está realmente no meio da faixa de avaliação. Os aspectos mais suaves da cultura, como o nivelamento com os outros, de consenso, simpatia pelo não-favorito são valorizadas e incentivadas. Os conflitos são evitados na vida privada e trabalho e o consenso no final é importante (HOFSTEDE, 2012).

Aos 66 pontos a China é uma sociedade masculina, determinada e orientada para o sucesso. A necessidade de garantir o sucesso pode ser exemplificada pelo fato de que muitos chineses sacrificam prioridades da família e do lazer ao trabalho. É comum que profissionais de serviço (como cabeleireiros) fiquem abertos até muito tarde. O tempo de lazer não é tão importante. Os trabalhadores da agricultura migraram, e deixam suas famílias para trás em lugares distantes, a fim de obter um melhor trabalho e remuneração nas cidades. Outro exemplo é que os estudantes chineses preocupam-se muito com a sua pontuação do exame e classificação, pois isso é o principal critério para alcançar o sucesso ou não (HOFSTEDE, 2012).

2.6.10.2 A Aversão a Incerteza no Brasil e China

Com 76 pontos, o Brasil estão dentre as pontuações mais altas em aversão a incerteza. Mostram uma forte necessidade de regras e sistemas jurídicos elaborados a fim de estruturar a vida (HOFSTEDE, 2012).

A necessidade do indivíduo de obedecer a essas leis, no entanto, é fraca. Se as regras, contudo, não puderem ser cumpridas, regras adicionais são incluídas. No Brasil, como em todas as sociedades aversas à incerteza, a burocracia, as leis e as regras são muito importantes para fazer do mundo um lugar mais seguro para se viver (HOFSTEDE, 2012).

Os brasileiros precisam ter bons e relaxantes momentos em sua vida todos os dias, conversando com colegas, desfrutando de uma longa refeição ou saindo para dançar com os convidados e amigos. Devido à sua alta pontuação nesta dimensão

brasileiros são pessoas muito apaixonadas e transparente: as emoções são facilmente mostrado na sua linguagem corporal (HOFSTEDE, 2012).

Com a pontuação de 30, a China tem uma pontuação baixa em aversão à incerteza. A verdade pode ser relativa, porém nos círculos sociais mais próximos há preocupação extrema com a verdade e as regras sociais (mas não necessariamente leis). No entanto, a adesão a leis e regras pode ser flexível para se adequar à situação real e pragmatismo é um fato da vida (HOFSTEDE, 2012).

Os chineses estão confortáveis com a ambiguidade, a língua chinesa é repleta de significados ambíguos que podem ser difíceis para as pessoas ocidentais a seguir. Os chineses são adaptáveis e empreendedores (HOFSTEDE, 2012).

2.6.10.3 A Orientação para o Longo e para o Curto Prazo no Brasil e China

Aos 44 Brasil se coloca entre as sociedades orientadas a longo prazo, como a única sociedade não-asiático. O "jeitinho brasileiro" caracteriza a procura de alternativas para fazer o que aos olhos ocidentais poderia ser considerado como impossível. Como os asiáticos os brasileiros aceitam mais do que uma verdade. Brasileiros facilmente aceitam a mudança como uma parte da vida (HOFSTEDE, 2012).

Com uma pontuação de 87 China é uma sociedade altamente orientada ao longo prazo em que a persistência e a perseverança são normais. Relacionamentos são ordenados por status e a ordem das coisas é um ponto importante. As pessoas consideradas boas são aquelas racionais com a preservação de recursos e os investimentos tendem a ser em projetos de longo prazo como o imobiliário. Tradições podem ser adaptadas a novas condições, especialmente acentuada nos últimos 10 anos nos quais a China mudou intensamente sua situação econômica e social. O povo chinês reconhece que o governo é feito por homens e não como nos países de baixa orientação ao longo prazo, por uma influência externa, como Deus ou a lei. A maneira de pensar é baseada em total ou nenhuma confiança (*ou 8 ou 80*), contratando com países de baixa orientação para o longo prazo, que analisam as situações de forma probabilística (HOFSTEDE, 2012).

3 MÉTODO

O presente capítulo trata da forma com que a problemática foi abordada, definindo a modalidade e tipo de pesquisa, coleta de dados para análise e, posteriormente a proposição do modelo.

3.1 TIPO DE PESQUISA

A metodologia foi escolhida com base em entender os fenômenos da cultura nacional e como ela afeta o desenvolvimento de produtos dentro de empresas multinacionais. Assim, essa forma de trabalho representa o pólo técnico da pesquisa que trata dos procedimentos de coleta de dados e da sua transformação em informação relevante para a problemática apresentada.

Para atingir os objetivos propostos, foi elaborada uma pesquisa qualitativa. Com base em Malhorta (2006), a pesquisa qualitativa é importante para entender e explorar um fenômeno para criação de hipóteses futuras, entendendo a fundo o contexto envolvendo um problema proposto.

3.2 ESTRATÉGIA

A pesquisa exploratória será realizada por meio de um estudo de casos. Este método é usado quando se deseja analisar as peculiaridades de uma situação concreta, em que é necessário entender fatores intrínsecos e extrínsecos de um fenômeno.

3.2.1 Tipos de Dados

Para a realização da pesquisa, serão utilizados dois tipos de dados: dados primários, informações obtidas pelo autor a respeito do assunto proposto, e os dados secundários, dados disponíveis em mídias diversas, que servirão de apoio para contextualização do estudo com dados referentes ao mercado e ao setor.

3.2.2 Coleta de Dados

A coleta de dados foi feita através da coleta dos dados primários eles foram obtidos através de entrevistas qualitativas semi-estruturadas com gestores de projetos que tenham a experiência de realizar e coordenar projetos internacionais e multiculturais, buscando entender as principais influências da cultura nacional no desenvolvimento de projetos.

O estudo buscou entender através de gestores que estiveram envolvidos no processo de desenvolvimento de produtos internacionais, situações de interação multicultural. Para aprimorar o estudo, foi entrevistado um expatriado Chinês com experiência em projetos com o Brasil como facilitador e um gerente de produto localizado na china que coordena projetos de colaboração entre Brasil e China.

Quadro 1 – Quadro de Entrevistados

	Cargo	Anos de experiência Multicultural	País de origem
Entrevistado 1	Coordenador de Engenharia	7	Brasil
Entrevistado 2	Gerente de Engenharia	9	Brasil
Entrevistado 3	Gerente de Marketing de produto	7	Brasil
Entrevistado 4	Gerente de negócio	8	China (expatriado)
Entrevistado 5	Gerente de produto	5	China

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2.2.1 Critério de Seleção do Caso

Para a escolha do caso, buscou-se uma empresa com intensa colaboração das duas culturas dentro do desenvolvimento de produto. Por esta razão, a empresa ABC foi escolhida para o estudo de caso, devido à estratégia de desenvolvimento de produtos ser uma das principais no momento da empresa, por este desenvolvimento se dar através da colaboração entre times de engenharia e marketing da China e do Brasil. Só em 2012, foram mais de 30 lançamentos de produto, desenvolvidos em conjunto entre as duas culturas, além disso, as diferenças culturais estão inerentes ao dia-a-dia da empresa, devido ao grupo de expatriados que vieram trabalhar na empresa após a implementação da *joint venture*.

Pela intensa colaboração entre as culturas Brasileiras e Chinesa, especificamente no desenvolvimento de produto, esta empresa se torna um caso

interessante para mapearmos as principais influências da cultura nacional dentro do processo de desenvolvimento de produto dentro de multinacionais.

3.2.2.2 Descrição Geral da Empresa

A empresa ABC é fruto da união de duas gigantes mundiais do mercado: a X, empresa chinesa líder em produção de eletrodomésticos no mundo e a Y, líder em climatização a nível mundial. Em 2011, as duas empresas formaram uma joint venture para produzir e distribuir produtos no Brasil, Argentina e Chile, se tornando assim a maior fabricante de equipamentos de climatização da América Latina. São três fábricas – duas no Brasil e uma na Argentina – e mais de 3,5 mil colaboradores. Nos últimos dois anos, a ABC vendeu mais de 3 milhões de equipamentos em todo Brasil.

Fundada em 1968, a X é a maior fabricante de eletrodomésticos do mundo e considerada a 6ª marca mais valiosa da China. É uma das maiores produtoras de splits e micro-ondas do mundo. Com um faturamento de US\$ 18 bilhões em 2012, a X está presente em mais de 150 países e conta com mais 160 mil colaboradores ao redor do globo.

A Y foi fundada em 1915, hoje é líder mundial em equipamentos de aquecimento, ventilação, condicionamento de ar e sistemas de refrigeração e, em 2012, faturou cerca de US\$ 17 bilhões. No final da década de 70, passou a fazer parte de um dos maiores conglomerados empresariais dos Estados Unidos, com faturamento de mais de US\$ 58 bilhões.

No Brasil e na China, a empresa conta com um centro de engenharia e pesquisa, responsável pelo lançamento de novas tecnologias que buscam tornar os produtos da ABC cada vez mais inovadores, eficientes, econômicos e ambientalmente sustentáveis. Com mais de 89 laboratórios de teste e pesquisa, possui mais de três mil engenheiros trabalhando em projetos colaborativos para mais de 150 países.

A empresa conta com unidades industriais, no Brasil, em Canoas e Manaus, além de escritórios de venda e lojas próprias, e uma unidade na Terra do Fogo, para o mercado Argentino.

A planta industrial de Canoas é hoje uma das maiores e mais modernas fábricas de ambos grupos no mundo. Destaca-se pelo centro de engenharia e

pesquisa, que é responsável por investir no desenvolvimento de novas tecnologias que buscam tornar os produtos da empresa cada vez mais inovadores, eficientes, econômicos e ambientalmente sustentáveis.

Por motivo da ampliação do portfólio de produtos recente e futura através da parceria com a Y, e da competitividade no próprio segmento de ar condicionado onde a empresa já é líder, o desenvolvimento de novos produtos toma papel de destaque na estratégia da empresa. Só em 2012, foram mais de 8 novas categorias de produto e mais de 30 lançamentos.

3.2.3 Análise dos Dados

A análise dos dados obtidos será feita através da transcrição das entrevistas realizadas, comparação dos casos, agrupando as principais respostas dentro das dimensões da cultura nacional:

- distancia de poder;
- aversão a incerteza;
- individualismo x coletivismo;
- masculinidade x feminilidade;
- longo prazo x curto prazo;
- harmonia.

Com base nestes grupos de assuntos, buscou-se responder a pergunta inicial do estudo, fazendo um estudo de caso apresentando os principais pontos de influência da cultura nacional para o desenvolvimento de projetos dentro da empresa alvo.

4 ANÁLISE DE RESULTADO

Nesta etapa, são apresentados os resultados da pesquisa e a discussão dos achados empíricos relacionando com a teoria levantada e buscando as peculiaridades do caso em questão.

4.1 DISTÂNCIA DE PODER

Dentro da pesquisa de Hofstede (2012) é levantado que tanto o Brasil quanto a China são países com alto nível de distância de poder, ou seja, são países no qual os indivíduos tendem a aceitar a diferença entre os poderes. Na China, a importância da hierarquia é mais intensa do que no Brasil, segundo os entrevistados na organização na China, existem níveis claros de hierarquia e possibilidades de interações para cada um desses níveis.

Usually the employee can only talk to direct boss, but with his boss boss no no, they don't feel comfortable (Chinese Marketing Manager).

Esta distância é entendida pelos entrevistados como diferente do Brasil: “*temos funcionários da linha, que vão lá e falam com o superintendente de operações sem ter vergonha*”, acreditam que ter efeito importante dentro de alguns projetos de colaboração, pois evitará que o envolvido no dia a dia do projeto tenha a liberdade de dividir a necessidade de recursos com a liderança superior, por exemplo – caso haja esta grande barreira entre as hierarquias, é possível que um erro da gestão intermediária prejudique o resultado do projeto como um todo, sem que a alta direção fique sabendo a tempo.

Na China, há a existência de uma clara valorização da entidade da chefia, que é validada como figura de liderança e é peça chave para o andamento dos projetos:

You need to have a clear leadership and very clear responsibility. If they don't know the clear responsibility, they won't know if they have to do, so they will think think and in the end not do (Chinese Product Manager).

A importância do líder é tanta, que caso não esteja presente para delegar as responsabilidades é possível que os indivíduos não consigam agir. A ordem da

chefia é algo extremamente importante, similar a lei: *“me parece o seguinte, se o chefe falar “se joga aí” o cara vai lá e se joga.”*. Existe tanto respeito à opinião do líder, que os comentários do chefe, podem fazer com que em uma mesma reunião, as pessoas mudem de opinião, apenas para estarem alinhados com a chefia, mesmo que se contradigam.

Quadro 2 - Legitimação do Poder

Entrevistado 3	Entrevistado 4
<p><i>“poder legitimado é uma coisa desproporcionalmente importante e se sobressai a qualquer opinião pessoal ou mesmo bom senso – o que é um problema pois os “chefes” se acostumam com isso”</i></p>	<p><i>For instance, if in a meeting the boss make a comment on something, even some people can change their original opinion.</i></p>

Fonte: Elaborado pelo autor

Este nível de disciplina visto na cultura chinesa é interpretado como diferente do Brasil, na qual a liderança não possui um valor tão forte: *“Brazil the boss has a lot less influence like this, people hear, but its not like Law, people will contest.”*. Além disso, é esperado que as chefias consultem seus liderados para a tomada de decisão, inclusive como forma de valorização:

Se entende o resultado de que duas ou mais cabeças com certeza pensam melhor do que uma, em segundo lugar por que as pessoas esperam e se satisfazem com a participação (Funcionário BR).

Este aspecto também é visto como uma dificuldade nos projetos de cooperação, pois, dentro da cultura chinesa, os funcionários esperam apenas seguir ordens, estranhando quando são consultados para procurarem soluções – dificultando no processo de criação de novas ideias e sugestões:

O caso chinês, muitas vezes se espera que alguém mande o que fazer, devido ao costume de respeito à hierarquia e em algumas situações quando se pergunta “o que você acha, tem alguma sugestão?” a pergunta é recebida até com estranheza.

A questão do status é vista com certa similaridade entre os brasileiros e os chineses, como os dois países são frutos de um desenvolvimento recente, é importante para as pessoas, elas são estigadas a mostrar, através do seu

patrimônio, como são bem sucedidas, inteligentes e poderosas. No entanto, a vontade de mostrar o sucesso é mais forte na china, muito devido ao fato de que o desenvolvimento da China ocorreu a menos tempo e em maior escala do que o Brasil:

*I think the status in china is really important, that is why in china you cannot see the car with 2 doors, maybe only the ferrari *laughs* normally no one would buy. I think in china side is more than Brazil. China was too poor, and now we are in a new stage and people try to show why i could have a better car, luxous watch, because i'm smart, powerful sucessful.*

Mesmo que com pouca distância de cultura nacional dentro da pesquisa de Hofstede (2012), os impactos a realização de projetos desta dimensão estão mais associados à questão hierárquica e como são tomadas as decisões do que na questão do status. No Brasil, as decisões são mais colaborativas, mesmo que a figura da liderança tenha um valor alto, é claramente menor do que a da China, na qual a liderança tem o papel essencial no processo de desenvolvimento, sendo a centralizadora das responsabilidades.

Segundo os entrevistados, os dois tipos de cultura possuem vantagens e desvantagens, maior importância ao poder legitimado, pode fazer as coisas serem mais rápidas, mas menos assertivas. Todavia, maior importância ao poder do grupo e poder situacional pode tomar muito mais tempo para chegar ao consenso, mas em geral é mais assertivo “os dois possuem vantagens, mas a sabedoria está no meio termo”. Isso pode gerar conflitos entre os times, pois um pode julgar o outro precipitado ou muito lento, por não entender o processo de tomada de decisão predominante nas culturas.

4.2 MASCULINIDADE X FEMINILIDADE

Dentro da dimensão da masculinidade e feminilidade, o Brasil está posicionado no meio (HOFSTEDE, 2012), ou seja, possui um balanço entre valores masculinos (assertividade e competitividade) e valores femininos (modéstia e cuidado). Já os chineses são uma sociedade masculina orientada para o sucesso:

Lembro quando perguntei pro recepcionista “O que faz na tua folga?” e ele respondeu “Eu durmo” e ele morava na região a anos e nunca tinha ido nem ao centro da cidade. Foco é trabalho, trabalho e trabalho.

Para o chinês, o foco principal é o trabalho para buscar à estabilidade, possuindo uma intensa busca de melhores oportunidades “o objetivo, foco é ganhar dinheiro - fazer a poupança. Até um determinado momento.” Depois que atingem a estabilidade, geralmente depois da aquisição do carro e da casa, começam a buscar a realização pessoal.

The first ideia of work is to support the family to get the quality of life”. Já o Brasileiro, tende a ver o trabalho como meio para aproveitar a vida e estão mais sujeitos a buscar a satisfação pessoal com o trabalho do que a evolução de carreira: i THINK FOR brazilians, work is just a way to enjoy the life, if they don't like the work, they will just leave.

Outro ponto importante e diferente entre as culturas é o papel da mulher nas relações de colaboração, a mulher na China, “apesar dos avanços na cultura” não possui as mesmas oportunidades do que os homens para desenvolver uma carreira.

(...) mostly the people, don't leave as much opportunity to women.

Em geral, as mulheres são vistas com maior aptidão para papéis voltadas ao suporte e não à gestão de equipes, podendo haver diferenças de salário e legitimidade quando uma mulher assume um cargo de liderança:

Temos um caso emblemático de uma diretora da empresa que, quando nos deu uma carona na China, tinha um carro inferior a todos os demais funcionários que conhecíamos – e ficou sinalizado em outras conversas que talvez o salário fosse menor ou mesmo que o marido dela ficasse com o dinheiro, não sei.

A diferença de visão foi atribuída ao fato das mulheres terem obrigação de despenderem sua energia para cuidar da família, sendo a principal responsável pelo bem estar da família como um todo. “mostly women have to leave some energy aside for his family for his children”. Pode-se atribuir a menor influência da mulher no ambiente organizacional como um reflexo do processo de desenvolvimento e sob constante mutação da China:

A geração mais anterior tem um desprezo, não desprezo, mas colocam a mulher em um nível inferior. Acham que a mulher é inferior ao homem, usam a mulher como uma serviçal. Acho que hoje tem mulher que tem poder de decisão (Coordenador Eng.).

A situação tende a se diminuir, similar ao acontecido no Brasil, em que as mulheres estão cada vez mais conquistando papéis de liderança e níveis salariais do nível masculino.

Tem alguns projetos de desenvolvimento das pessoas, que eu vejo China com alguns pontos de conservadorismo tal que eu olho o Brasil a uns 30 anos atras, quando falamos de trabalho, segurança, genero, etc. (...)Me parece que as novas gerações estão mais abertas a mulher e elas estão mais inseridas no mercado de trabalho - inclusive construção civil, fabricas, etc. (Gerente Eng.).

A influência destas diferenças culturais para o desenvolvimento de novos produtos foi considerada bem relevante para os entrevistados, primeiro no âmbito de trabalhar com líderes de projeto mulher, foi unanime o fato de possuírem um desempenho melhor do que os líderes homens, pois acabam tendo que se esforçar e demonstrar mais que os demais para receberem os mesmos reconhecimentos que os homens:

Elas me parecem que elas são, muito, para compensar e que são capazes, elas são muito mais comprometidas, elas brigam muito mais para fazer acontecer. eu vejo a X indo pra linha de montagem indo brigar com o montador de ficar vermelha, mas não via isso nos outros contatos masculinos.

No entanto, quando consideramos a colaboração entre uma mulher brasileira e um time chinês, a situação muda e a brasileira teria muita dificuldade para se legitimar perante os colegas de projeto. *“uma mulher teria muito mais trabalho que um homem. Para ganhar confiança e na forma como eles tratam, eles não enxergam na mulher, segurança e confiança”*. Dessa forma, é criada uma barreira para a colaboração entre times de lideranças mistos em gênero, aumentando a complexidade do desenvolvimento de produtos e projetos entre as culturas.

4.3 INDIVIDUALISMO X COLETIVISMO

Para Hofstede (2012), o Brasil é um país com características individualistas, ou seja, o brasileiro teria uma mentalidade mais centrada no “eu” do que no “nós”, cuidando de si mesmo e de sua família direta. Já o Chinês é um povo coletivista, no qual o “nós” prevalece.

A relação do trabalho na vida do Chinês é extremamente relacionada a conseguir criar uma situação de estabilidade para sua família, já para os Brasileiros,

o trabalho possui uma relação mais utilitarista seguindo o *“cumpro meu horário, vou embora curtir a vida”*.

Esta diferença de visão do trabalho também afeta como se dá a relação dos indivíduos no ambiente de trabalho, para os Chineses, como em geral, saíram das cidades pequenas do interior para ir às cidades grandes em busca de emprego e prosperidade, tiveram de reconstruir suas amizades em um novo local.

(...) when they move to the big city, initially they didn't know anybody, so they had to build up the social relationship with their work colleagues.

Como são extremamente focados no trabalho, muitas vezes morando nos alojamentos próximos às plantas fabris, eles acabam ficando muito amigos dos colegas de trabalho e isso gera melhorias no desempenho da colaboração interfuncional *“if the people have better relationship, the cooperation would be much better”*. O envolvimento e cuidado com o próximo é tanto que são feitos sacrifícios próprios em pensamento do bem estar do próximo e do grupo:

(...) lembro do caso de uma menina recebeu um ar condicionado num sorteio e ela deu pra um chefe dela, por que a irmã dele tava grávida.. Aí ela deu pra ele pois ela falou que a irmã dele precisaria mais do que ela para cuidar do bebê.. Então um senso comum de se ajudarem como sociedade é muito forte.

No entanto, o Brasileiro, por possuir sua visão individualista e utilitarista do trabalho, procura não misturar a sua vida pessoal com a vida profissional, evitando (em geral) criar laços de amizade fortes dentro da empresa, as amizades são criadas, mas acabam tendo valor muito mais funcional do que as amizades criadas fora do ambiente profissional.

In Brazil I would say that the work is just a part of the life, I would say that probably somebody doesn't want to build up the personal relationship in the company. So they want to separate the personal life and the professional life.

Uma das grandes dificuldades em desenvolvimento de projetos entre diferentes culturas é o compartilhamento de informações entre os times de projeto (WENDLING; OLIVEIRA; MAÇADA, 2013). Este foi um ponto levantado como dificuldade entre os participantes: *“o compartilhamento das informações é algo bem*

complicado, acho que existe muito jogo de proteger o conhecimento e pouca relação de parceria”.

O desejo pela proteção da informação é comum entre as culturas *“People have the intention to protect to keep his own information private. But for Brazilian, i will say brazilian are more close in this area.”*, dentre as possíveis causas para este receio pode estar relacionado com a valorização dos “experts” e como dividir o conhecimento pode te enfraquecer frente aos demais. *“(…) muitas vezes eles não trocam informações nem entre eles, aí não acho que não queiram nos passar, mas acaba que nem o cara sabe a informação certa por que o outro não quer falar”.* Muito dessa desconfiança e dificuldade de compartilhamento de informações pode estar atrelada ao fato dos chineses terem dificuldade de exercer o trabalho em equipe.

Quadro 3 - A diferença do trabalho em equipe e compartilhamento de informações

Entrevistado 2	Entrevistado 5
<p><i>Eles copiam muito rápido, fazem muito rápido e eles não conversam entre si. Não é como nós que vamos lá, conversamos entre si, mas eles não. Até conversam, mas parece que não como nós, duas pessoas no mesmo projeto um faz certo o outro errado, parece que não se conversam. Isso é cultural.</i></p>	<p>“I would say, Brazilian are more TEAM WORKING then chinese, i think the... Teamwork generally speaking is a big challenge. Everybody, most of them want to be first, want to be good. Like everybody wants to be Neymar, doesnt matter what he could be or not, doesn't matter if he has the skills for it or not.”</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

Dentre as experiências dos entrevistados, é possível entender que uma das soluções para esta dificuldade é a criação da confiança mútua e legitimidade conquistada com projetos bem sucedidos:

(...) antes não me falavam nada, acho que tinham medo e duvidavam do meu trabalho, depois que começaram a me entender e entender nosso negócio acho que..né começaram a confiar, passaram a ser mais abertos comigo”

4.4 AVERSÃO À INCERTEZA

Segundo o estudo de Hofstede (2012), o Brasil está dentre as pontuações mais altas na dimensão de aversão à incerteza, caracterizando uma sociedade que possui alto grau de “intolerância para o incerto e a ambiguidade”.

Segundo os entrevistados, a empresa instalada no Brasil possui alto nível de aversão a incerteza e o risco: *“No Brasil, existir é um risco, então a empresa em geral foge de mais riscos (...) para tomar uma decisão é análise, análise, análise e análise.”*. Dentro da cultura de mitigação de risco, o brasileiro procura uma formalização das principais ações e atividades inerentes ao processo que esteja coordenando, como DNP. No entanto, o processo que aumenta a assertividade, pode reduzir muito o tempo de desenvolvimento de um produto, que, por entrar no *looping* de análises e sobre análises e diminuir a velocidade de reação e tempo de desenvolvimento de projeto, inclusive gerando conflito entre os times, por passar a impressão do time estar “enrolando”. *“Brazilians are always slow, delay and delay”*, por outro lado a falta de análise também gera uma tensão devido ao nível de assertividade. *“Eles não mitigam por que são muito melhores que nós? Não, porque eles erram muito mais, mas vão lá fazem e consertam, fazem e consertam.”*

Já a China segundo Hofstede (2012) possui uma baixa aversão à incerteza, este ponto foi um ponto divergente entre os entrevistados e a visão de Hofstede. Segundo os entrevistados chineses:

In chinese we have a philosophy that you have to think about both sides, but usually the people think more about the risk.

Na China, o desconhecimento amplo sobre os temas e o foco no micro vs macro muitas vezes faz com que se tomem mais riscos – não por vontade de tomar riscos, mas muitas vezes por ignorá-los.

China use to be very stable macroeconomic situation. Many chinese company didn't know where is the risk, and didn't realize the risk, because most of the company are very young and had not existed more than 15 years in the market. So they have a poor consciousness of business. They didn't experience, like FORD and GM, the good moments and bad moments.

A cultura da china em resolver os problemas primeiro e de forma rápida, já o Brasileiro busca resolver e acertar, mesmo que tenha que “enrolar” até achar a solução ideal. Ambas as atitudes são consideradas pouco assertivas, pois o Chines, por agir muito sem considerar muitos cenários, possui grandes chances de tomar uma decisão precipitada e o Brasileiro, por ficar muito tempo analisando, pode perder o timing para uma solução efetiva.

Vejo o brasileiro lento em busca de assertividade...que muitas vezes leva a um loop infinito, vejo o chinês em busca de fechar os temas em prazo curto, fazer mais e aprender no atacado. Se eu fizer 10 coisas e 8 derem errado, tenho 2 certas. Não me parece consciente, mas esse é um mindset comum.

A respeito da autonomia, os Chineses acreditam ter mais autonomia, mas sua autonomia está muito baseada na limitação do escopo que o Líder do projeto passou, mas dentro deste escopo, o Chinês considera-se livre e autônomo para agir. *“I think chinese have more autonomy (...) Once they have their clear position, they will follow this guideline to push and grow and improve.”*

Diferente no Brasil, temos muito mais autonomia, podemos tomar muito mais decisão.

No Brasil, a autonomia está também relacionada ao escopo direcionado pela liderança, mas como o número de “especialistas” dentro de cada área é menor em comparação à China, o Brasileiro na média, acaba sendo mais generalista e responsável por mais de um ponto dentro da cadeia:

I think brazilians have a lot more autonomy to determine product lines, concepts and everything when they are here, but i depend a lot of my boss for a lot of decisions.

Outro fator importante a respeito da aversão a incerteza e o desenvolvimento de projetos de produto, é a relação na qual os indivíduos estão aptos a contribuir com novas ideias. Dentro desse aspecto, os chineses levantaram como principal fator do Brasil o gosto dos brasileiros pelo *Brainstorm*, mas que ficam as vezes muito tempo criando ideias e que acabam não gerando nada de concreto. Já eles se enquadram no outro extremo, guardando muito pouco tempo para a geração de ideias e mais focando na resolução dos problemas e execução.

I think you brazilians like the Brainstorm, really like, but sometimes, it is too much brainstorm and no conclusion. But if, the brazilian and chinese could balance, we could better. Because we are in both end.

Na percepção dos Brasileiros, os chineses são extremamente resistentes as novas ideias *“foi uma quebra de paradigma, tu chegar lá e as pessoas totalmente resistentes a questão da mudança”* e tendem a abraçar uma solução até o final,

fechando-se a analisar outras opções: “no momento que eles pegam uma linha, e eles acham que é certo, eles não querem mais conversa e se é ou não é o certo”.

Outro fator que dificulta a relação de geração de novas ideias é o fato da valorização ao “mestre”, pois há a tendência de o chinês não buscar formas diferentes de fazer algo que desafie o conhecimento do mestre que o ensinou.

4.5 CURTO PRAZO X LONGO PRAZO

Segundo o estudo de Hofstede (2012), o Brasil está entre as sociedades orientadas ao longo prazo, na qual acredita-se que os melhores e mais importantes eventos irão acontecer no futuro, o que é bom e mal depende do contexto, a poupança e investimentos são vistos como importantes e uma boa pessoa tem que ser flexível as circunstancias. A cultura chinesa também é considerada orientada ao longo prazo, mas possui uma pontuação perto de duas vezes maior do que a do Brasil, representando uma intensidade maior na orientação para o longo prazo.

Apesar de o Brasileiro possuir uma orientação ao longo prazo, ele não possui uma intensidade clara de todos os aspectos, por um lado considera o investimento e a poupança algo importante, mas possui uma visão diferente do investimento, considerando um investimento na qualidade de vida como um investimento valido. Diferente dos chineses, que buscam uma situação de economia intensa para estabelecer uma situação confortável para sua família e descendentes:

Chinese think more long term. Brazilian think more short term. Chinese will save mone for his son and even grand son, but brazilians rather save the salary or alimentação for Cerveza.

Essa visão é reflexo da diferença de visão das culturas quanto ao trabalho, sendo a diferença de ética de trabalho uma importante diferença entre as culturas. Neste ponto os entrevistados deixaram claro que existem muitas diferenças neste aspecto dentro do próprio Brasil, mas entendem que Brasileiro comum vê o trabalho como uma forma de garantir os recursos para aproveitar a vida, evitando deixar que o trabalho domine seu tempo e sendo avesso a horas extras:

Tem muito brasileiro que bate o apito, ele começa a trabalhar, encerra ele vai embora e se puder dar uma enroladinha durante o dia, ele da (...) Cumpri meu horário, vou embora curtir a vida

Já a cultura do chinês é mais orientada na manutenção da palavra e responsabilidade, primeiro ele vai buscar resolver o problema em questão e depois poderá pensar nas demais coisas – esta não é tida como uma motivação para a colaborar com a empresa, mas sim para cumprir a sua palavra:

Why people still insist on working extra, because i have my responsibility and i have to finish my responsibility. I don't they think about the company, but they want to keep their promise. He wants to keep his promise, this is a important aspect of china culture. I think mostly on China, people put 2 people work in 1 people responsibility, so they have to give extra hours to finish. Also, they have limited experience, so they have to work extra hard, because they need to learn while doing it.

Como citado acima, existem outras razões para a necessidade das horas extras, como a inexperiência do executor – muito causado pela forma de liderança na qual o líder dá a ordem e não interessa se o liderado sabe ou não fazer, ele terá de dar um jeito de resolver.

Dentro da cultura chinesa é considerado muito importante a demonstração de trabalho duro, podendo ser mais importante a demonstração de o quanto o indivíduo está se esforçando mais do que o seu resultado: *“In China, attitude is more important than output”*. A cultura brasileira não é muito diferente neste aspecto (há uma grande diferença no sentido de que os chineses não recebem por horas extras, mas os brasileiros sim), a demonstração de “dar a mais” e de comprometimento é vista como muito importante e como decisiva na hora de escolher um funcionário, no entanto, não chega a ultrapassar o valor dos resultados trazidos por ele, mas são entendidas que a ética de trabalho e a boa vontade são as matérias primas para a geração de um talento.

A dificuldade gerada por esta dimensão citada pelos entrevistados foi a visão de que os Brasileiros por muitas vezes são lentos, pois realizam “menos” a cada dia que os chineses, que acabam gerando mais, pois trabalham mais horas por dia. A gestão dos times multiculturais tem de compreender as motivações por trás de cada cultura e entender a relação do trabalho para cada cultura. Não é possível forçar uma cultura de trabalho Chinesa aos Brasileiros, inclusive iriam gerar maus resultados, por questões de saúde mental e motivação dos funcionários:

Eu não considero saudável e correto o cara trabalhar mais que o contrato de trabalho dele e não acho que se eu fizesse o cara ia manter o nível de

resultado dele, o Brasileiro, se não assistir o futebol, sair, beber, no outro dia não consegue trabalhar direito.

4.6 HARMONIA

A questão da busca pela harmonia nas relações de trabalho, ou seja, como os indivíduos dentro da empresa entendem a necessidade do conflito e como devem ser resolvidos (CHEN & MA, 2002) foi tido como um fator muito relevante e dificultador para as relações de cooperação em DNP. A busca pela harmonização e o não conflito trazido por Chen & Ma (2002) da cultura chinesa, é validado pelos entrevistados, no entanto, a real motivação por trás da busca do não-conflito não é tido como a “harmonia” entre as partes, mas sim como uma forma de auto-defesa:

In a meeting, the people will try to avoid the conflict, but not because of the harmony, but to protect itself.(...) I think this is the fake harmony (...) Chinese, because they are very sensitive, they are very indirective, usually they don't express their real objective to the people.

A forma indiretiva de comunicação é trazida como uma forma para proteger o indivíduo de quebrar a harmonia com seus clientes ou colaboradores de projeto. No entanto, esta acaba se tornando uma das principais dificuldades enfrentadas na cooperação de projetos, pois o Brasileiro tem uma aproximação aos conflitos mais diretiva: *“i think Brazilians are more open to say no and they are more active on the issues, more direct.”*, apesar dos relacionamentos serem importantes para ele, há uma abertura maior para o conflito, mas há a busca que ele seja um no final, uma decisão consensual, buscando o acordo da outra parte para validar a decisão

Ao encontro das duas formas de resolução e aproximação de conflitos da cultura nacional Brasileira e Chinesa, surge um problema que atrapalha o andamento dos projetos, pois o Brasileiro irá buscar o consenso e uma resposta direta para a resolução dos problemas, mas o Chinês, mesmo que não concorde com a situação, buscará dar uma resposta positiva. Esta característica é considerada tão marcante, que inclusive foi citada como um jargão usado dentro da companhia a *“cultura do Yes, Ok”*:

Quadro 4 - Resolução de conflitos: A cultura do "OK"

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
<i>Eles tem aquele negócio "ok, Yes tomorrow morning" Se tu leva só na amizade, as coisas acabam não acontecendo, temos que falar de uma forma forte e agressiva, mas é aquela tecnica, vai lá da porrada e depois amaciada.. Da a porrada e depois da uma ajudada.</i>	<i>A cultura do OK e do YES, quando eles falam isso para concordar contigo geralmente tem coisa errada e eles, ou não entenderam o que tu falou, ou não quiseram discordar, mas te prepara que vão fazer algo diferente do combinado</i>	<i>Do lado chinês, a cultura do OK é um reflexo disso. No ponto de vista chinês, entendo que se há um conflito entram questões de honra e auto-imagem muito mais fortes que dificultam reconciliações.</i>	<i>In a meeting, the people will try to avoid the conflict, but not because of the harmony, but to protect itself. Because if you attack on a moment, this will make others attack you later. So try to avoid problem to others, so if you don't have a problem with me you wont have with me. I think this is the fake harmony.</i>

Fonte: Elaborado pelo autor

Essa diferença na resolução de divergências acaba gerando retrabalho e tensão entre os times, pois caso o Chinês não faça o que foi acordado no momento em que ele falou o "Yes, ok", o Brasileiro tende a buscar uma forma agressiva de resolver esse conflito, tentando forçar o seu par a realmente considerar a importância do ponto levantado no conflito. *"Se tu leva só na amizade, as coisas acabam não acontecendo, temos que falar de uma forma forte e agressiva"*. Através da agressividade, o brasileiro tenta tomar um papel de liderança situacional, incitando o cumprimento da palavra de ordem, muito respeitada pela cultura nacional Chinesa.

A resolução dos conflitos foi tida como uma das principais dificuldades entre as relações de DNP, principalmente pela diferença de como as culturas entendem e veem o conflito. O Brasileiro mais direto e consensual e o Chines, por mais que busque o consenso o faz de forma indireta, evitando o conflito. Novamente, aqui urge a importância da criação do vínculo de confiança entre as partes e a criação do objetivo em comum para que ambos os lados fiquem mais confortáveis com falar suas intenções, além de uma formalização de todos os acordos.

5 CONCLUSÃO

Dentro desta etapa serão apresentados os principais resultados obtidos na pesquisa e as principais limitações do estudo em questão.

Devido o crescimento das interações econômicas e de desenvolvimento entre diferentes países, os projetos com times multifuncionais e multiculturais aumentaram exponencialmente e, na mesma intensidade, surgiram muitos casos de fracasso e de sucesso. Dentro deste cenário, o trabalho buscou analisar **Quais são as principais influências da cultura nacional em um projeto de desenvolvimento de produto em uma subsidiária brasileira?**.

Dessa forma, o objetivo deste estudo era de compreender e identificar como a cultura nacional influencia os projetos de colaboração do DNP. Nesta pesquisa, foram investigados os efeitos da cultura nacional dentro do contexto da colaboração de DNP dentro de uma subsidiária entre a China e o Brasil.

Em primeiro lugar, em termos de influências dentro do desenvolvimento de projetos, o estudo aponta que há uma grande influência inerente as diferenças de visões de diferenças de poder e aversão à incerteza que levam a tensão entre os membros de projeto. No Brasil, com mais liberdade de interação entre as chefias, a transparência e necessidades dos projetos é mais clara e a propensão à tomada de decisão conjunta torna as decisões mais assertivas, porém mais lentas. Já na China, as decisões conjuntas são vista como lentas, a decisão é mais centralizada e ágil, porém menos assertiva. Os chineses respeitam totalmente as lideranças e acreditam na sua decisão centralizada e possuem muita dificuldade e resistência em contribuir e aceitar novas ideias, pois consideram desrespeito ao seu mestre e não possuem autonomia para tal, ocasionando mais um ponto de conflito entre os membros de projeto, pois no Brasil, existe uma abertura e incentivo para a sugestão de novas ideias.

A visão de longo prazo dos chineses e sua relação com o trabalho como prioridade vai de encontro à visão do Brasileiro de ver o trabalho como forma de suporte para sua qualidade de vida. Como o Brasileiro busca balancear a vida pessoal e a profissional, acaba trabalhando o número de horas dentro do seu contratual, evitando horas extras, já o Chinês acaba trabalhando mais horas extras, produzindo mais dentro dos mesmos números de dias – dessa forma, acredita que é mais “rápido” que o par brasileiro e o considera lento, gerando uma tensão quanto a

qualidade dos profissionais. Este ponto está muito atrelado à visão mais masculinizada da sociedade chinesa, na qual está muito orientada para o sucesso e a construção de patrimônio e qualidade de vida para sua família, o que faz com que ele abdique de seus momentos de prazer para trabalhar mais horas que o seu contrato, já que a visão de seu sucesso profissional está totalmente atrelada ao seu sucesso como homem.

A diferença da percepção do conflito e a importância da harmonia foi apontada pelo estudo como umas influências mais importantes nos projetos de DNP. A visão indireta e não conflituosa do Chinês vai de encontro à postura direta e consensual do Brasileiro, gerando perdas de produtividade, frustração e tensão entre os colegas, como, quando algo é combinado e depois não é realizado e tem de ser refeito.

O estudo como um todo aponta para a conclusão concordante com a visão apresentada por Czinkota et al. (2008), de que a principal dificuldade inerente às influências da cultura nacional no desenvolvimento de novos produtos é a própria falta de entendimento entre as culturas. Quando há o entendimento dos valores que movem os envolvidos, é possível gerar soluções intermediárias que possam vir a trazer o melhor de cada cultura e potencializar os resultados dos empreendimentos colaborativos.

As principais descobertas do estudo, dentro das limitações apresentadas são resumidas no quadro a seguir:

Quadro 5 – Principais descobertas do estudo, dentro das limitações apresentadas

Dimensão	Brasil	China	Influência nos projetos de DNP
Distância de Poder	Decisão tem que ser colaborativa Menor barreiras entre hierarquia	Decisão centralizada Maior barreiras entre hierarquias	Problemas de comunicação Dificuldade de inovação/resistência à novas ideias
Masculinidade x Feminilidade	Trabalho como suporte para qualidade de vida Mulher igual ao Homem Status é importante	Mulher como suporte (Mulher se esforça mais pelo sucesso, pois começa em "desvantagem") Trabalho como foco principal Status é MUITO importante	Resistencia à mulher em papel de liderança Percepção de lentidão do time Brasileiro e frustração
Individualismo x Coletivismo	Pessoal diferente de profissional Mais orientado ao "trabalho de equipe"	Colegas de trabalho como amigos pessoais Sacrifício pessoal para ajudar colega Resistente ao trabalho de equipe, enfase no trabalho	Falta de confiança Falta de divisão das informações
Aversão à Incerteza	Autonomia generalista Aptidão para contribuir com novas ideias Dificuldade em realizar ideias	Autonomia centralizada e situacional (somente dentro da "expertise") Resistência a novas ideias Maior agilidade para realização	Tensão devido a demora de tomada de decisão Tensão devido a baixa assertividade
Curto Prazo x Longo Prazo	Investimento na qualidade de vida Trabalho como suporte à qualidade de vida	Investimento em poupança e seguridade familiar Tarefa primeiro, trabalho depois Trabalho duro altamente valorizado	Diferença no ritmo de trabalho Percepção de lentidão "Frustração" do time mais empenhado
Harmonia	Direto e consensual	Indireto e averso ao conflito Manutenção da Face e status Não discorda, mas depois faz o que acha melhor Cultura do "Yes, ok"	Diminuição da assertividade coletiva Re-trabalho/perdas de produtividade

Fonte: Elaborado pelo autor

A principal limitação da pesquisa é dada pelo próprio método de pesquisa, o estudo de caso com entrevistas exploratórias, visto que, devido a limitação de universo. Além disto, o estudo foi feito considerando apenas influências da cultura nacional para o desenvolvimento de projetos, no entanto, existem outras influências relevantes como a cultura empresarial e estratégia organizacional. Dessa forma, o

estudo não poderá definir uma generalização prática, mas apenas uma hipótese teórica.

REFERÊNCIAS

AMARAL JUNIOR, J. Geladeira e fogão também são desenvolvidos: desmitificando a banalização das tecnologias domésticas. In: **Revista Espaço Acadêmico**, n. 141, ano XII, fev. 2013. ISSN 1519-6186.

CAVUSGIL, S. Tamer; KNIGHT, Gary; RIESENBERGER, John. **Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. 2010.

CHEN, Guo-Ming. The impact of harmony on Chinese conflict management. **Chinese conflict management and resolution**, p. 3-17, 2002.

_____; MA, Ringo (Ed.). **Chinese conflict management and resolution**. Greenwood Publishing Group, 2002.

CLARK, Kim B.; FUJIMOTO, T. Product development performance: strategy, organization and management in the world auto industry. **Harvard Business School Press**, Boston, Massachusetts, 1991.

CZINKOTA, Micheal R. et al. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DIAS, A. V. C. Descentralização no Desenvolvimento de Produtos Globais no setor Automotivo: proposições para a participação brasileira. In: **XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 2001, Salvador: Faculdade de Tecnologia e Ciências, 2001.

_____; GALINA, S.V.R. Global Product Development: some case studies in the Brazilian automotive and telecommunication industries. In: 4th International Conference on Technology Policy and Innovation. **Proceedings**. Curitiba, 2000.

FIROZ, Nadeem; RAMIN, Taght. "Understanding Cultural Variables Is Critical to Success in International Business". **International Journal of Management**, v. 21, n. 3, p. 307-324, 2004.

GIMENO, J.; HOSKISSON, R. E.; BEAL, B. D.; WAN, W. P. 2005. "Explaining the clustering of international expansion moves: a critical test in the U.S telecommunications industry". **Academy of Management Journal**, n. 48, p. 297-319.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Centage Learning, 2008.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations** (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Press, 2001.

_____. **Culture's consequences:** International differences in work-related values. Beverly Hills, CA: Sage Press, 1980.

_____. Dimensionalizing cultures: the Hofstede model in context. **Online Readings in Psychology and Culture**, v. 2, n. 1, p. 8, 2011.

_____; BOND, Michael H. "The Confucian Connection: From Cultural Roots to Economic Growth". **Organizational Dynamics**, v. 16, n. 1, p. 4-21, 1988.

_____; The Hofstede Center: Countries 2012 scores **The Hofstede Center** Disponível em: <<http://geert-hofstede.com/countries.html>>. Acesso em: 17 nov. 2013.

HONÓRIO, L.; RODRIGUES, S.B. (2006) Aspectos Motivacionais e Estratégicos na Internacionalização das Empresas Brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 46, p. 86-98.

LEONIDOU, C. L. Export stimulation research: review, evaluation and integration. **International Business Review**, v. 4, n. 2, p. 133-156, 1995.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing:** uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing:** edição compacta. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MUFFATTO, Moreno. Platform strategies in international new product development. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 19, n. 5/6, p. 449-459, 1999.

NOSÉ JUNIOR, Amadeu. **Marketing Internacional:** uma estratégia empresarial. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

OBSTFELD, Krugman. **Economia Internacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice, 2010.

OLIVEIRA, Djalma P.R. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva**. 7. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2010.

ONO, M. M. Fatores da globalização e da diversidade cultural no desenvolvimento de produtos. In: **3º Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto**, Florianópolis: SC, 2001.

PAN, Simin et al. **The Influences of National Culture on New Product Development Collaboration**. 2010.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2004./

_____. What is Strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, nov./dec. 1996.

_____. Competindo além das localidades. In: **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro, Campus, 1999.

SAKO, Mari. Modules in design, production and use: implications for the global automotive industry. In: 8eme rencontre internationale – GERPISA. **Actes**. Paris, 2000.

SUGIYAMA, Yasuo; FUJIMOTO, Takahiro. Product development for country specific vehicles in Asia: a dynamic view in global strategy. In: HUMPHREY, John; LECLER, Yveline; SALERNO, Mario S. (eds). **Global Strategies and Local Realities: the auto industry in emerging markets**. London: MacMillan, 2000.

APÊNDICE A – Roteiro de Pesquisa

Roteiro de Pesquisa

AQUECIMENTO

- *Estarei gravando a entrevista, mas a gravação será apenas para a análise posterior. Você se importa? Gostaria de permanecer anônimo no estudo?*
- *Para começar, gostaria que me falasse um pouco da tua formação acadêmica e trajetória profissional.*
- *Quais considera teus principais projetos? Qual que era tua responsabilidade com eles?*
- *A quantos anos trabalha em projetos com colaboração intercultural?*
- *Qual considera o projeto mais importante com que tiveste colaboração com a China?*

Gerais

- *Como tu percebes a diferença cultural entre a China e o Brasil?*
- *O que tu acha da influência (positiva ou negativa) destas duas culturas na colaboração durante o projeto? O que gerou de dificuldades, como comunicação, confiança, padrões de trabalho, etc.*
- *Antes de trabalhar com a China, tu recebeste algum treinamento formal para melhorar a relação?*

Organização

- *Como tu caracterizaria a cultura organizacional da empresa no Brasil?*
- *Tu identificaste alguma diferença na cultura organizacional entre a empresa no Brasil e a empresa na China?*
- *Como essas diferenças impactaram o projeto?*

1. Distância entre os poderes (Estrutura hierárquica)

- *Como a estrutura hierárquica e de poder é exercida dentro da estrutura de projetos na China? (Como é a percepção de hierarquia entre os funcionários?)*
- *Como tu imagina que a estrutura hierárquica e de poder pode afetar a colaboração nos projetos?*
- *Como o é o processo de tomada de decisão? (o que é feito primordialmente é a voz do chefe e superiores ou vinda da colaboração dos funcionários)?*
- *Em sua opinião, qual é a importância de poder e status para um empregado/gerente? (china/Brasil)*
- *Você incentiva os funcionários da equipe para participar processo de tomada de decisão e comunicação plana? Como isso é recebido pelas duas nacionalidades?*
- *Existem influências positivas / negativas no projeto com relação ao poder e status dos funcionários? Exemplo?*

2. Masculinidade vs Feminilidade

- *Como você acha que a busca pela auto-realização profissional (busca de oportunidade de carreiras) é balanceada com com a busca pela qualidade de vida no local de trabalho?*
- *Como você percebe as diferenças entre funcionários chineses e brasileiros no projeto em relação à centralidade do trabalho?*

3. Individualismo vs Coletivismo

- *Como tu definiria a relação com o trabalho de um brasileiro tradicional? E de um Chinês? (explorar Relacionamento vs Tarefa)*
- *Como tu percebe a relação com o trabalho entre os colegas de trabalho e colegas de projeto? E de um Chinês? (colegas como recursos para tarefa ou como grupo afetivo?)*
- *Quais são os pontos positivos e negativos na forma como o Brasileiro trabalha e age com os projetos? E de um Chinês?*

- *Como tu percebe a busca pelo auto-desenvolvimento e abertura para o aprendizado nos líderes e liderados?*

4. Aversão à incerteza

- *A empresa encoraja a tomada de riscos? Dê exemplos.*
- *Qual o nível de autonomia dos membros dentro dos projetos?*
- *Quais são os requisitos usados para se opor ou quebrar uma regra/regulamentação da organização? Quais são as consequências? (ERB)*
- *Quais são as principais ações que a empresa utiliza para a mitigação de riscos? Considera elevados?*
- *Você considera a organização aversa ao risco? Das empresas do país, acredita se destacar neste sentido?*
- *Como tu acredita que esta característica afete no desenvolvimento dos projetos e na relação entre os membros do time de projeto?*
- *Quais as diferenças que tu percebe entre os empregados Chineses e Brasileiros a respeito da aversão a tomada de responsabilidade e vontade de contribuir com novas ideias? E de seguir 100% a ordens dadas?*
- *Quais são os fatores positivos deste tipo de comportamento para o desenvolvimento de novos projetos?*

5. Longo Prazo vs Curto Prazo

- *Como tu percebe no comportamento dos membros dos projetos a relação com objetivos de longo prazo vs curto prazo?*
- *O quanto tu acha que o trabalho duro é valorizado?*
- *Qual tua comparação com o nível de horas de trabalho do Brasileiro médio vs Chinês médio?*
- *Existem diferenças na hora de ter de fazer horas extras e/ou trabalhar em feriados para brasileiros e chineses?*
- *Existe diferença quanto a percepção quanto ao valor das conquistas passadas? Existe a preocupação de manter o status atual, mesmo que prejudique o resultado dos projetos?*

- *Como tu acha que isso afeta os projetos? Positivamente e negativamente?*

6. Harmonia – Resolução de Conflitos wholesomeness, free-conflict, communication

- *A empresa tenta manter o bom relacionamento com seus parceiros de negócios ? Por favor, levante um exemplo, se possível.*
- *Como a empresa lida com o conflito de interesses durante a cooperação com os parceiros (por exemplo, fornecedores)?*
- *As dimensões de Hofstede e a literatura em geral, apresenta as empresas chinesas como harmoniosas (integradas e com a busca da não confrontação) – como você considera este ponto verdadeiro?*
- *Você considera a ideia de harmonia no contexto inter- organizacional? Obstáculo ou catalisador?*
- *Como você acha sobre a importância da harmonia (ou seja, relação de comunicação sem conflitos com colegas) em termos de valor relacionado ao trabalho de um empregado no local de trabalho?*
- *Quando trata de um conflito de opiniões para um problema específico no local de trabalho, como trabalhadores brasileiros se comportam? (por exemplo, direta e clara expressão como sim / não, ou ocultar emoções cruas, dando uma resposta neutra) e os colegas Chineses?*
- *Quando os funcionários brasileiros encontraram os erros dos colegas, como é que eles se comportam? (por exemplo, ficar em silêncio, expressam diretamente) e os Chineses?*

Outras

- *Dentre as dificuldades que mencionamos, quais as 3 que acredita serem as mais acentuadas?*
- *Teria algum outro comentário a respeito das influências da cultura nacional no desenvolvimento de produtos?*