

**DESAFIOS CULTURAIS E LINGUÍSTICOS NAS NEGOCIAÇÕES
INTERNACIONAIS: UM ESTUDO DAS BARREIRAS E ESTRATÉGIAS SINO-
BRASILEIRAS**

**CULTURAL AND LINGUISTIC CHALLENGES IN INTERNATIONAL
NEGOTIATIONS: A STUDY OF SINO-BRAZILIAN BARRIERS AND STRATEGIES**

Linda Catarina Gualda¹
Maíza de Freitas Valadão Soares²

RESUMO: Com as práticas negociais globalizadas, a cultura passou a desempenhar um papel cada vez mais significativo, na medida em que o conhecimento das diferenças culturais bem como o estilo e métodos de negociação impactam diretamente em seu sucesso ou fracasso. No caso das relações diplomáticas oficiais sino-brasileiras, barreiras linguísticas, culturais e geográficas são fatores determinantes nas interações comerciais. Nesse sentido, a partir de pesquisa bibliográfica, sob a ótica da teoria das dimensões culturais de Geert Hofstede (2012, 2010, 2001) e à luz do Plano Executivo (2022-2026), apresenta-se um estudo das principais barreiras enfrentadas por negociadores brasileiros, explorando os desafios que surgem a partir dessas diferenças e suas implicações nos resultados das negociações. Além disso, investigou-se como as práticas organizacionais orientais, especialmente aquelas pautadas por estruturas hierárquicas, moldam as dinâmicas negociais, seja favorecendo ou dificultando acordos. Com isso, propõe-se estratégias práticas considerando o conhecimento cultural oriental para aprimorar a eficácia das negociações internacionais, fortalecendo, assim, as relações sino-brasileiras. Ao final do trabalho, mostra-se que o conhecimento acerca da cultura, da linguagem, das práticas organizacionais orientais, entre outros aspectos não apenas contribui para a eficácia nas negociações, mas amplia a capacidade de comunicação, fortalece as relações internacionais, promove interação mais harmoniosa, respeitosa e produtiva, além de reduzir mal-entendidos e preconceitos entre ambos os países.

Palavras-Chave: Relações Comerciais Brasil-China; Desafios nas negociações; Procedimentos estratégicos; Cultura e Sociedade; Comércio Exterior.

ABSTRACT: With globalized business practices, culture has come to play an increasingly significant role, as knowledge of cultural differences, as well as negotiation styles and methods, directly impact success or failure. In the case of official Sino-Brazilian diplomatic relations, linguistic, cultural and geographic barriers are determining factors in commercial interactions. In this sense, based on bibliographic research, from perspective of Geert Hofstede's theory of cultural dimensions (2012, 2010, 2001), this study presents the main barriers faced by Brazilian negotiators, exploring the challenges that arise from these differences and their implications for negotiation outcomes. Furthermore, it investigates how Eastern organizational practices, especially those guided by hierarchical structures, shaped negotiation dynamics, either favoring or hindering agreements. Therefore, the paper proposes practical strategies that take into account Eastern cultural knowledge to improve the effectiveness of international negotiations, thus strengthening Sino-Brazilian relations. The paper concludes by demonstrating that knowledge of Eastern culture, language, organizational practices and other aspects not only contributes to effective negotiations but also enhances communication capabilities, strengthens

international relations, promotes more harmonious, respectful and productive interactions and reduces misunderstandings and prejudices between both countries.

Keywords: Brazil-China Trade Relations; Challenges in Negotiations; Strategic Procedures; Culture and Society; Foreign Trade.

1 INTRODUÇÃO

Considerando que cultura consiste em padrões de comportamento, maneiras de percepção, “sistemas de valores que resultam dos esforços passados de uma sociedade para se adaptar ao ambiente, apreendida por socialização e compartilhada por indivíduos de uma mesma identidade cultural” (Godinho; Maciooski, 2005), é fundamental o entendimento da cultura do outro em negociações internacionais. Com a globalização, a cultura passou a desempenhar um papel cada vez mais significativo no cotidiano, na medida em que o conhecimento das diferenças culturais bem como o estilo e métodos de negociação impactam diretamente no sucesso ou fracasso das relações comerciais. Diante desse cenário, torna-se fundamental evidenciar a relevância do conhecimento acerca de outras culturas na sociedade contemporânea, abrangendo múltiplas esferas e aspectos da convivência global.

A cultura chinesa, fortemente influenciada pelo Confucionismo, valoriza a hierarquia e a harmonia, características fundamentais para compreender o comportamento das empresas e dos negociadores chineses. Em sua dissertação de Mestrado, Suzana Assis Melo (2013) explora como essas tradições impactam as relações comerciais com o Brasil, enquanto Silveira, Leviski e Camozatto (2016) destacam o papel do mandarim como um fator determinante nas negociações internacionais, já que a centralidade da linguagem e dos valores culturais chineses frequentemente se tornam barreiras linguísticas e culturais para estrangeiros (Ye, 2021). Nesse sentido, a pesquisa objetiva investigar os valores culturais predominantes na China, analisando de que forma esses elementos influenciam diretamente as negociações internacionais com ênfase nas interações comerciais e diplomáticas com o Brasil. Para isso, identificou-se as principais barreiras linguísticas e culturais enfrentadas por negociadores brasileiros, explorando os desafios que surgem a partir dessas diferenças e suas implicações nos resultados das negociações. Além disso, investigou-se como as práticas organizacionais orientais, especialmente aquelas pautadas por estruturas hierárquicas, moldam as dinâmicas negociais, seja favorecendo ou dificultando acordos. Ao final do trabalho, propõe-se

estratégias práticas e fundamentadas, baseadas no conhecimento cultural oriental, para aprimorar a eficácia das negociações internacionais, fortalecendo as relações sino-brasileiras.

2 METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho, foi adotada a metodologia de pesquisa bibliográfica a partir de uma análise qualitativa fundamentada na análise e interpretação de diversas fontes de referência. Dentre as fontes consultadas, incluem-se artigos científicos publicados em periódicos reconhecidos, monografias, dissertações e demais produções acadêmicas pertinentes ao tema em questão. Em relação ao banco de dados, utilizamos plataformas científicas como Google Acadêmico, Scielo, Portal de Periódicos da CAPES e Repositórios de universidades conceituadas. As palavras-chave utilizadas para otimizar a busca por informações foram: “Cultura nas Negociações internacionais Brasil-China”, “Comunicação intercultural nos negócios sino-brasileiros”, “Negócios internacionais”, “Barreiras nas negociações entre ocidente e oriente”, “Relações Brasil-China”, “Estratégias de negociação”, “Confucionismo”. Essa abordagem permitiu acessar o conhecimento acumulado sobre a temática, além de fornecer embasamento teórico consistente, essencial para a fundamentação e desenvolvimento (Lima; Mioto, 2007). Além disso, foi possível verificar a veracidade dos dados obtidos observando possíveis incoerências e contradições (Sousa, Oliveira; Alves, 2021).

3 DESENVOLVIMENTO

3.1 CULTURA: UMA ABORDAGEM CONCEITUAL

Cultura é um conjunto complexo de valores, crenças, costumes e práticas que caracterizam uma sociedade ou grupo social e é inegável sua importância na formação da identidade e na interpretação da realidade. O sociólogo Pierre Bourdieu enfatiza que a cultura é um elemento fundamental na formação da identidade individual e coletiva, influenciando a maneira como as pessoas percebem e interagem com o mundo ao seu redor. E acrescenta que “a cultura é um capital simbólico que pode ser acumulado e utilizado para obter vantagens sociais” (Bourdieu, 1986, p. 47).

Neste trabalho, esse conceito ganha ampla relevância, na medida em que evidencia a importância da cultura na luta por recursos e poder na sociedade.

A filósofa Judith Butler entende a cultura na formação da identidade e na construção da realidade social, já que se trata de um conjunto de práticas e discursos que produzem e reproduzem significados e identidades em uma determinada sociedade. Butler aponta que a cultura é um processo performativo, onde os indivíduos e grupos performam e reperformam suas identidades e significados (1990, p. 140). Nessa linha de pensamento, o teórico cultural e sociólogo britânico-jamaicano Stuart Hall corrobora que a cultura é como um campo de disputa e negociação, onde diferentes grupos e indivíduos lutam para impor seus significados e valores. Para o autor, sendo um processo dinâmico e complexo, a cultura envolve a criação, negociação e reinterpretação de significados e símbolos em uma sociedade (Hall, 1997, p. 2). Em sua perspectiva, é determinante a importância da cultura na formação da identidade e na luta por poder e representação.

Por sua vez, Geert Hofstede (2010), psicólogo social holandês e um dos principais representantes da pesquisa e dos estudos interculturais, afirma que cultura é um fenômeno coletivo, uma programação mental social que distingue os membros de um grupo dos membros de outro grupo. De acordo com o pensador, a cultura é aprendida, não é inata e é transmitida de geração em geração por meio da socialização e da interação com o grupo. Além disso, a cultura é um fenômeno complexo, multifacetado e dinâmico que influencia todos os aspectos da vida humana, desde a forma como as pessoas se comunicam até como elas tomam decisões.

Diante disso, levar em conta as diferenças culturais é fundamental para o entendimento das relações comerciais entre países, na medida em que estas podem levar a barreiras como mal-entendidos, conflitos, perda de oportunidades, preconceitos, estereótipos, mas também podem levar a crescimento e aprendizado. Ao entender as dimensões culturais de cada nação, os negociadores são capazes de superar esses desafios, adaptar estratégias e melhorar a eficácia das negociações. Com isso, pode-se construir relacionamentos mais fortes e duradouros entre países e, assim, alcançar resultados mais benéficos para todos os envolvidos.

3.2 ASPECTOS CULTURAIS SINO-BRASILEIROS SOB A ÓTICA DE HOFSTEDE

Na década de 1970, Geert Hofstede realizou um estudo sobre as dimensões culturais de diferentes países, quando trabalhava na IBM. O objetivo da pesquisa foi entender por que as filiais da empresa em diferentes países tinham culturas organizacionais tão distintas, apesar de seguirem os mesmos procedimentos e normas. De acordo com Hofstede, para compreender a cultura de um determinado país, deve-se considerar cinco dimensões culturais, isto é, cinco aspectos da cultura que podem ser medidos em relação a outras culturas, nomeadamente: Distância do Poder, Aversão à Incerteza, Individualismo *versus* Coletivismo, Masculinidade *versus* Feminilidade, Orientação a Longo Prazo *versus* Orientação a Curto Prazo (Hofstede, 2012, p. 23). Porém, em 2018, o autor introduziu uma sexta dimensão denominada Indulgência *versus* Restrição. Tendo isso em mente, os itens seguintes apresentam o estudo de Hofstede em relação ao Brasil e à China.

3.2.1 Dimensões culturais do Brasil

O estudo de Hofstede (2010) sobre o Brasil, considerando as seis dimensões culturais elencadas pelo autor, mostra a cultura brasileira da seguinte forma:

- Distância do Poder: o Brasil apresenta uma grande distância do poder, ou seja, a sociedade tem maior propensão a aceitar e esperar que o poder seja distribuído desigualmente. A comunicação tende a ser vertical e as decisões são tomadas principalmente por figuras de poder. Em ambientes de negócios, as estruturas organizacionais são mais piramidais e líderes com postura direta;
- Individualismo *versus* Coletivismo: considerada uma sociedade com maior tendência ao coletivismo e isso se traduz na valorização de grupos como família, equipe de trabalho e amigos. Relações interpessoais têm grande importância no ambiente de negócios e a identidade individual está, na maior parte das vezes, ligada ao pertencimento a um grupo;
- Masculinidade *versus* Feminilidade: Apesar da existência de fatores competitivos e do reconhecimento do sucesso material, há certa harmonia entre masculinidade e feminilidade e forte consideração pela qualidade de vida e por relacionamentos equilibrados. Isso resulta em um estilo comercial que busca tanto o ganho quanto a manutenção da diplomacia;

- Aversão à Incerteza: há preferência por regras claras, estruturas definidas e repulsa a situações dúbias. No contexto comercial, isso se manifesta na busca por maior certeza e em procedimentos mais formais e cautelosos;
- Orientação de Longo Prazo versus Curto Prazo: há tendência para uma orientação curto prazista pressupondo maior valorização do imediato;
- Indulgência versus Restrição: sociedade que permite maior aproveitamento da vida e diversão, valorizando a recreação, positividade e a exteriorização efetiva.

O estudo de Geert Hofstede é importante por muitas razões, das quais destacam-se: contribuir no entendimento das diferenças entre países e organizações, o que é fundamental em um mundo globalizado; facilitar a comunicação entre pessoas de diferentes nações, reduzindo equívocos e hostilidades; ajudar empresas a compreender as necessidades e expectativas dos clientes e parceiros; auxiliar na gestão de pessoas fomentando o estabelecimento de equipes multiculturais que atuem de forma mais eficaz, considerando as diferenças e valores de seus membros; assessorar a desenvolver estratégias de marketing, vendas e comunicação que sejam adaptadas às necessidades e valores das diferentes culturas; apoiar a melhoria das relações internacionais, promovendo a cooperação e o respeito entre as diferentes culturas, entre outras.

Como isso em mente, as diferenças culturais entre Brasil e China, ou seja, as características, valores, crenças e hábitos que distinguem uma sociedade da outra, e seus impactos nas negociações serão discutidos nos itens seguintes.

3.2.2 Dimensões culturais da China

A pesquisa de Hofstede (2010), que traz os indicadores referentes às seis dimensões sobre a China, mostra-se bastante diversa do estudo da cultura brasileira.

- Distância do Poder: a China apresenta uma sociedade onde as desigualdades entre as pessoas são aceitáveis, o relacionamento entre subordinado e superior tende a ser polarizado e existe aceitação das formas de poder exercido pelos superiores. As pessoas são influenciadas pela autoridade e, em geral, são otimistas a respeito da capacidade de liderança e iniciativa de quem lidera;
- Individualismo versus Coletivismo: cultura altamente coletivista onde as pessoas agem no interesse do grupo e não de si mesmas. Os relacionamentos pessoais (família, amigos, colegas de trabalho) fazem parte de uma rede de

grupos fechados e são determinantes a vários níveis (profissional, empresarial, social, familiar) denotando-se alguma frieza para com os grupos externos aos quais não pertencem;

- **Masculinidade versus Feminilidade**: sociedade masculina orientada para o sucesso onde a necessidade de alcançar o êxito pode ser exemplificada pelo fato de muitos chineses sacrificarem as prioridades da família e do lazer em prol do trabalho e pela intensa competição dos estudantes chineses com as notas e classificações dos exames;
- **Aversão à Incerteza**: sociedade pragmática que possui preferência pela estabilidade, previsibilidade, regras e planos, o que leva a um desconforto com riscos e desejo por controle;
- **Orientação de Longo Prazo versus Curto Prazo**: sociedade de longo prazo, na qual persistência, perseverança e manutenção da ordem são fundamentais. Os chineses demonstram capacidade de adaptação, forte propensão para investir e muita tenacidade na obtenção de resultados. Os relacionamentos são definidos pelo estatuto social e as pessoas acreditam que o conceito de verdade é flexível de acordo com cada situação ou contexto em particular;
- **Indulgência versus Restrição**: sociedade restrita, não há ênfase no tempo de lazer e as pessoas têm a percepção de que as suas ações são restringidas pelas normas sociais, privilegiando comportamentos de comedimento e discrição, evitando expressar efusivamente os seus desejos e emoções.

Cabe ressaltar a importância do Confucionismo, Budismo e Taoísmo na formação da cultura e identidade chinesas. As três filosofias se complementam mutuamente e, à sua maneira, influenciam cada área da sociedade até os dias de hoje (Gardner, 2014). O Confucionismo enfatiza a importância da moralidade, da ética, da educação, da cooperação e da hierarquia social. Além disso, influenciou a formação da burocracia chinesa e a estrutura social. O Budismo introduziu conceitos como a reencarnação e a busca pela iluminação e, assim, prega a importância da compaixão e da não-violência. Sua influência pode ser vista na vida cultural do país (artes, literatura), nos festivais, tradições e na arquitetura. Por fim, o Taoísmo (*Tao* = caminho natural das coisas) ressalta a importância de viver em harmonia com a natureza, difundindo a simplicidade e a espontaneidade. A influência Tao pode ser vista na formação da medicina tradicional chinesa (Campos Neto, 2015, p. 238-246). Devido

ao recorte temático deste estudo, os desafios e estratégias nas negociações sino-brasileiras, discutiremos somente a relevância do Confucionismo na cultura empresarial e no modo de negociar na China.

3.2.3 A importância do Confucionismo na formação da sociedade chinesa

O Confucionismo não apenas influenciou as práticas culturais e sociais na China e em outras nações do Leste Asiático, mas ainda hoje desempenha papel crucial nas negociações internacionais e nas estruturas organizacionais dessas regiões, onde os princípios de harmonia, lealdade e respeito são altamente valorizados. Esta filosofia enfatiza a importância das relações pessoais e da construção de laços de confiança, o que impacta fortemente na cultura empresarial chinesa e nas redes de contato, aspectos fundamentais para o sucesso nos negócios. Ademais, respeito à autoridade e à hierarquia social são valores apregoados por Confúcio, assim como a ética e a moralidade nos negócios.

Nesse sentido, a filosofia de Confúcio oferece um quadro ético que facilita a confiança e a cooperação, essenciais para os negócios globais, como bem destaca Feitosa (2024). As raízes confucionistas são evidentes nas negociações tanto no mercado interno quanto internacional, pois as práticas comerciais são orientadas pelas relações hierárquicas e de respeito mútuo, elementos centrais nas transações econômicas nos países asiáticos. Além destes, outros fundamentos importantes na filosofia de Confúcio, que refletem nas práticas negociais, são o pensamento a longo prazo, a construção de relações duradouras e o aprimoramento pessoal, no qual o esforço constante pela melhoria e a formação cooperativa dos indivíduos são fundamentais para estabelecer relações de confiança no ambiente comercial (Feitosa, 2024). Para Confúcio, a boa governança repousa sobre três pilares: autossuficiência econômica, força militar e, sobretudo, a confiança do povo. Esses princípios também se refletem nas estruturas empresariais, onde lisura e legitimidade desempenham papéis centrais nas relações. A aplicação desses valores nas negociações internacionais fortalece a confiança mútua e a cooperação, sendo essenciais para o sucesso nos negócios entre Oriente e Ocidente (Feitosa, 2024; Cordeiro, 2009).

Um exemplo de prática empresarial chinesa que reflete a influência do Confucionismo inclui o *Guanxi*, um conceito chinês que se refere às relações pessoais

e à rede de contatos que uma pessoa ou empresa possui. Trata-se de capital social que pode ser utilizado estratégicamente para vantagens competitivas.

Guanxi has been referred to, separately or simultaneously, as relational entities and their relationships, as social practices of building and using personal relationships to get through life and work as a strategy for organizations to gain competitive advantage, and as a mechanism of contracting and transactions (Chen et al., 2013, p. 169-170).

O *Guanxi* pode ser construído de várias maneiras, incluindo redes de contatos (relações com pessoas influentes e bem conectadas), presentes e favores (oferecer e realizar), participação em eventos (*networking*) e comunicação eficaz (capacidade de entender as necessidades e os interesses dos outros). Dessa forma, o *guanxi* pode ser utilizado com o intuito de: alcançar recursos (financiamento, tecnologia, *expertise*), resolver problemas (superar dificuldades a partir da ajuda da rede de pessoas), influenciar decisões governamentais e empresariais, construir parcerias e alianças estratégicas, entre outras razões (Chen et al., 2013, 175-176),

3.3 BREVE PERCURSO HISTÓRICO: AS RELAÇÕES COMERCIAIS SINO-BRASILEIRAS

A relação comercial entre a República Federativa do Brasil e a República Popular da China era quase inexistente até o fim do século XIX. Nesse período, foi encontrado registro oficial da entrada de aproximadamente 3.000 chineses devido a uma tentativa isolada de utilização de mão de obra na agricultura no Rio de Janeiro. Em 1879, uma missão brasileira foi enviada à China em busca de trabalhadores chineses e essa iniciativa estabeleceu o início de uma relação bilateral que, embora tímida no início, pavimentou o caminho para futuras colaborações econômicas e culturais (Alkmim et al., 2021; Silva et al., 2024).

O período de 1984 a 1988 sinalizou um aumento gradual no número de visitas e na assinatura de acordos entre as duas nações (Fares, 2016). A China estava em pleno processo de modernização industrial e, com isso, passou a se interessar pela tecnologia brasileira em energia hidroelétrica e produtos de alto valor agregado, como motores e automóveis fabricados no território brasileiro (Mortatti et al., 2008; Sousa et al., 2021). Entre 1999 e 2003, o número de empresas brasileiras exportando para a

China triplicou, apresentando, em média, produtividade e intensidade tecnológica superiores às demais exportadoras brasileiras (Schriel, 2015).

Após a entrada da China na Organização Mundial do Comércio (OMC) em 2001, a relação negocial entre China e América Latina se expandiu, influenciando significativamente o comércio exterior dos países latino-americanos com o país asiático (Cardozo, 2023; Blázquez-Lidoy et al., 2006). Desde o ano de 2009, a China consolidou-se como um dos mais relevantes parceiros comerciais do Brasil, desempenhando papel estratégico nas relações econômicas bilaterais. Além da intensificação das trocas comerciais, novas dimensões têm emergido como fatores de destaque, incluindo o aumento da presença de empresas chinesas em território brasileiro. Essa relação transcendeu o comércio de *commodities* e se expandiu para setores como infraestrutura, automobilística, tecnologia e energia (Hiratuka; Sarti, 2017). O fortalecimento dessa parceria ocorreu principalmente no período pós-crise financeira de 2008, que acentuou desafios estruturais da indústria brasileira, já debilitada pela competição internacional e pelo processo de desindustrialização (Ferreira, 2015; Neves; Cariello, 2022).

Como visto, a sociedade chinesa visa resultados a longo prazo e demonstra tendência marcante de conceber sua evolução em termos de longos períodos históricos. Essa perspectiva temporal os leva a priorizar ganhos sustentáveis, preservando simultaneamente suas tradições e valores culturais, como insistência e perseverança, os quais contrastam significativamente com os paradigmas ocidentais. Ademais, os chineses possuem o hábito de estudarmeticulosamente seus oponentes, delineando perfis de negociação e explorando ao máximo suas vulnerabilidades (Angonese, 2013; Silva et al., 2024).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 ESTUDO DAS BARREIRAS NAS NEGOCIAÇÕES SINO-BRASILEIRAS

A construção do Estado e da identidade nacional nos países asiáticos ocorreu de maneira substancialmente distinta das trajetórias das atuais potências econômicas ocidentais. A hegemonia do discurso ocidental, frequentemente moldada por uma visão de progresso e superioridade, estabelece uma hierarquia cultural que subordina o Oriente ao Ocidente, distorcendo as práticas culturais (Feitosa, 2024; Xu et al.,

2022). A esse respeito, Ana Lúcia Meyer Cordeiro (2009) ressalta que essa visão reducionista ignora a complexidade e a ancestralidade das tradições asiáticas, contribuindo para a construção de estereótipos que justificam a suposta “excepcionalidade” ocidental. No entanto, os Estados asiáticos não se estruturaram sob os mesmos parâmetros de desenvolvimento dos países ocidentais, ao contrário, se alicerçam a partir de valores culturais e tradições que são historicamente distintos, baseados em filosofias que moldam suas identidades sociais, políticas e nacionais como já discutido. Esses valores influenciam diretamente o modo como os sistemas de governança são organizados, priorizando não a busca incessante por progresso material ou individual, como é comum no Ocidente, mas sim a harmonia social, a coletividade e o equilíbrio entre os indivíduos e o Estado. A integração desses princípios éticos e espirituais na organização política e econômica tem sido fundamental para a estabilidade das estruturas governamentais em diversas nações asiáticas (Feitosa, 2024; Xu et al., 2022).

No caso específico da China — embora a análise também se estenda a outras nações asiáticas — os indivíduos tendem a associar diretamente seu êxito econômico e social à sua matriz cultural tradicional. Para Angonese (2013), essa concepção reforça a crença de que a competitividade chinesa no cenário global é fruto de um conjunto de valores que, ao se harmonizarem com o capitalismo de mercado, produzem um modelo que muitos consideram superior ao ocidental. Essa “superioridade”, do ponto de vista asiático, não decorre apenas da capacidade produtiva ou tecnológica, mas principalmente da solidez cultural, marcada por valores como disciplina, hierarquia, centralidade da família, responsabilidade social, trabalho árduo e priorização do bem comum em detrimento do individualismo. Tais princípios, estão profundamente enraizados na tradição confuciana e moldam as relações sociais e econômicas no Oriente.

A incompreensão ou mau julgamento da cultura e estrutura da sociedade chinesa torna-se uma barreira nas negociações, pois impede uma compreensão mais ampla das dinâmicas sociopolíticas do país e contribui para a perpetuação de uma visão de hierarquia cultural entre o Ocidente e o Oriente. Portanto, é crucial que as análises sobre as construções sociais e políticas dos países orientais, e aqui em especial a China, sejam feitas com uma compreensão profunda de suas filosofias e valores culturais próprios, que não podem ser simplesmente reduzidos ou

comparados às trajetórias ocidentais (Feitosa, 2024; Cordeiro, 2009; Campos Neto, 2015; Xu et al., 2022).

À luz desse cenário, torna-se evidente que tais distinções culturais e filosóficas não devem ser negligenciadas, sobretudo no campo das relações comerciais e das negociações internacionais. Como aponta Silva (2013), a compreensão cultural não pode ser dispensada durante a construção de um relacionamento de confiança e deve ser considerada uma estratégia essencial no âmbito dos negócios. Esta perspectiva se alinha à concepção de que as práticas culturais chinesas não são apenas formas de organização simbólica, antes estruturas fundamentais que orientam a ação, inclusive nas interações comerciais (Feitosa, 2024; Cordeiro, 2009). Apesar disso, muitos profissionais que atuam em negociações internacionais ainda se guiam pela intuição para conduzir seus processos, sem considerar adequadamente a complexidade intercultural envolvida — um fator que se torna ainda mais sensível em contextos nos quais as diferenças culturais são profundas e historicamente enraizadas, como demonstram os estudos sobre a Ásia Oriental e, particularmente, acerca da China. As negociações carregam consigo uma carga simbólica de valores, normas e práticas, exigindo que o negociador compreenda o comportamento do outro e formule estratégias culturalmente adequadas para alcançar o êxito.

Em relação ao Brasil, a China desenvolveu modos distintos de comunicação, organização, tomada de decisão e exercício de hierarquia e poder. Ignorar tais elementos é colocar em risco não apenas os acordos comerciais, mas também a credibilidade e a imagem institucional. Nesse sentido, estudar sobre a cultura do parceiro / adversário comercial e seus comportamentos é, portanto, uma exigência da contemporaneidade globalizada.

Uma vez convededor desse conjunto de habilidades e comportamentos de sua e de outras culturas, o negociador internacional poderia antecipar e compreender as atitudes e reações que a outra parte desenvolverá no ambiente de negociação e responder com confiança às táticas do interlocutor, em busca do acordo desejado (Godinho; Maciooski, 2005, p. 147).

Outra barreira nas práticas negociais diz respeito ao conhecimento dos envolvidos nas transações. É fundamental identificar a posição de cada um na organização e compreender as dinâmicas de poder. A esse respeito, os teóricos Wagner Botelho Godinho e Juliana Maria Maciooski (2005) apontam que no processo de negociação é preciso considerar não somente as habilidades técnicas (processos,

métodos, especificidades da transação), mas também as habilidades associadas ao conhecimento interpessoal dos negociadores (estilos, pontos fortes e fracos, necessidades, motivações, etc., de cada uma das partes), pois a credibilidade, coerência, clareza, sinceridade dos envolvidos repercutem na receptividade e aceitação (p. 147). Ao lidar com os participantes das transações, faz-se necessário considerar ainda outra barreira: a linguística, a qual pode levar a mal-entendidos e significativas dificuldades de comunicação, tornando as negociações ainda mais complexas. Instituído como idioma oficial da República Popular da China desde 1956, o Mandarim foi selecionado como a língua padrão com o propósito de unificar os múltiplos dialetos existentes entre as distintas etnias que compõem o vasto território nacional. Tal medida visou atenuar as barreiras linguísticas internas, uma vez que algumas variações dialetais apresentavam discrepâncias tão acentuadas que dificultavam significativamente a comunicação entre os próprios cidadãos chineses (Silveira et al., 2016; Ye, 2021). A adoção do Mandarim como língua oficial teve um impacto significativo na educação, na administração pública, nas relações externas e na mídia, promovendo maior sentido de identidade nacional e coesão social (Silva et al., 2024).

Outro desafio nas transações comerciais sino-brasileiras diz respeito a disparidade tecnológica. Com planos de longo prazo, investimentos significativos em pesquisa e desenvolvimento, a China investe continuamente em tecnologia de ponta, tornando-se um líder global em inteligência artificial, comércio eletrônico e tecnologia de informação. Contudo, o Brasil enfrenta desafios expressivos no desenvolvimento tecnológico. Problemas como dependência de tecnologias estrangeiras, carência de investimento em educação e pesquisa, falta de investimentos estratégicos e de abordagem focada em inovação, além de burocracia e corrupção, colocam o país em posição desvantajosa nas negociações (Silva et al., 2024).

Assim, o Brasil tem o desafio de realizar um *catching up* tecnológico que acompanhe a China para, inclusive, superar as barreiras geográficas a partir do desenvolvimento de tecnologia logística, de infraestrutura e transporte multimodal, de diversificação de rotas, etc. A difusão da tecnologia na cadeia de produção brasileira ainda é bastante lenta e mantém o papel subordinado do país no comércio global. Desde os anos 2000, a consolidação da parceria Brasil-China se desenvolveu de modo a reproduzir o padrão norte-sul de comércio, em que o país desenvolvido exporta bens manufaturados, preenchendo lacunas no mercado interno, enquanto o

subdesenvolvido se torna um grande fornecedor de *commodities* como minérios, petróleo e produtos agrícolas (Iasco-Pereira; Libânia, 2023, p. 23).

4.2 ESTUDO DAS ESTRATÉGIAS NAS NEGOCIAÇÕES SINO-BRASILEIRAS E O PLANO EXECUTIVO (2022-2026)

As relações diplomáticas oficiais sino-brasileiras passaram por diversas fases desde a sua data de estabelecimento oficial. No cenário contemporâneo, a China configura-se como um dos mais relevantes parceiros comerciais do Brasil, desempenhando papel central nas relações econômicas bilaterais. Observa-se um crescimento substancial no número de empresas brasileiras que estabelecem relações comerciais com o mercado chinês, embora a presença física de corporações nacionais no território oriental ainda seja restrita. Como supracitado, entre os principais desafios nas negociações sino-brasileiras destacam-se as vastas distâncias geográficas, as significativas barreiras culturais, o empecilho linguístico, a assimetria tecnológica, entre outros. Tais fatores impõem obstáculos logísticos e estratégicos ao ingresso e à consolidação de negócios no país asiático. Com isso em mente, urge pensar em estratégias práticas baseadas no conhecimento cultural oriental a fim de superar esses entraves, aprimorar a eficácia das negociações internacionais e fortalecer ainda mais a parceria entre ambos.

A escolha estratégica dos partícipes do ato negocial é crucial devido às complexidades culturais, econômicas e políticas envolvidas. A escolha adequada dos negociadores pode determinar o sucesso ou fracasso da negociação, pois eles precisam lidar com diferenças significativas em estilos de comunicação, valores e expectativas. Os brasileiros precisam entender a importância da construção de relacionamentos e da confiança na cultura chinesa, enquanto os chineses precisam estar cientes das perspectivas e necessidades específicas dos brasileiros. Além disso, os participantes devem possuir habilidades de comunicação eficazes, conhecimento do mercado e da cultura do outro país, capacidade de adaptação e flexibilidade para lidar com os desafios que surgem durante a negociação.

Na cultura chinesa, o poder de decisão está vinculado ao conhecimento e ao *status* hierárquico, o que implica negociar apenas com indivíduos de alto escalão. Além disso, aspectos como formas de cumprimento, expressões emocionais, silêncio, contato físico e formalidade variam amplamente entre culturas e, se desconsiderados,

podem gerar constrangimentos ou rupturas no processo. Exemplos concretos reforçam esse ponto: enquanto os brasileiros valorizam o contato visual direto, os chineses consideram tal gesto agressivo. A noção de tempo também é diferenciada; para os chineses, por exemplo, uma negociação lenta é preferível, pois ela permite conhecer melhor o interlocutor e consolidar a confiança (Cardozo, 2023). Para lidar com essas questões de forma eficaz, uma abordagem é investir em programas de treinamento interculturais e capacitação para os negociadores brasileiros como ferramentas fundamentais para o desenvolvimento de competências e para o uso estratégico do conhecimento cultural como vantagem competitiva. A criação de equipes multidisciplinares que incluam especialistas em comércio internacional, cultura chinesa e negociação pode ajudar a desenvolver soluções inovadoras e eficazes para os desafios enfrentados.

Embora diferentes mercados ao redor do mundo formem profissionais capacitados para negociar, as culturas asiáticas, em especial, demonstram uma sofisticação e profundidade nas práticas negociais que superam, em muitos aspectos, os modelos ocidentais. Portanto, compreender essas nuances culturais não é apenas uma vantagem estratégica nas relações comerciais com países asiáticos, mas uma necessidade para qualquer profissional que almeje eficácia e respeito mútuo em negociações internacionais. Ignorar tais particularidades significa negligenciar aspectos fundamentais do processo negocial e comprometer não apenas o sucesso imediato, mas também a construção de relações de longo prazo baseadas na confiança e na compreensão intercultural.

Outra estratégia importante é estabelecer parcerias estratégicas com empresas chinesas e brasileiras que tenham experiência em negócios internacionais. Essas parcerias podem facilitar o acesso a novos mercados, tecnologias e recursos, além de proporcionar oportunidades para aprendizado e troca de experiências. A utilização de tecnologias de comunicação avançadas, como videoconferências e plataformas de negociação *online*, também pode ajudar a superar as barreiras geográficas e de tempo, permitindo uma comunicação mais eficiente e eficaz entre as partes envolvidas. A partir de visitas regulares, reuniões e eventos de *networking* é possível desenvolver relacionamentos de confiança com parceiros chineses, estabelecendo uma base sólida para as negociações. Nesse sentido, se preparar e pesquisar antes das negociações, no intuito de entender melhor as necessidades e interesses dos

parceiros chineses, permitem maior flexibilidade e adaptabilidade para encontrar soluções criativas e superar obstáculos (Iasco-Pereira; Libâneo, 2023).

Em relação às estratégias que podem ser adotadas pelo governo brasileiro, foi firmado o *Plano Executivo para as Relações entre o Governo da República Federativa do Brasil e o Governo da República Popular da China entre 2022 e 2026*, um documento que apresenta ações e objetivos para a implementação da agenda de cooperação entre Brasil-China. Aprovado durante a *VI reunião da Comissão Sino-Brasileira de Alto Nível de Concertação e Cooperação* (COSBAN, 2022), o plano faz parte de uma estratégia mais ampla de parceria entre os dois países, que inclui o Plano Estratégico 2022-2031. Enquanto o Plano Estratégico define as diretrizes gerais para as relações bilaterais, o Plano Executivo detalha as ações específicas a serem implementadas nos próximos anos. Alguns exemplos dessas atuações são: fortalecer a cooperação em investimentos, tecnologia, infraestrutura, inovação e economia digital; aumentar as exportações brasileiras para a China; promover o desenvolvimento sustentável e a proteção ambiental (Brasil, 2022).

Pensando nisso, pode-se elencar as seguintes estratégias para o governo brasileiro contornar os desafios da intensificação de suas relações com a China:

- acordos que busquem expandir quantitativa e qualitativamente os fluxos bilaterais de comércio, promovendo as exportações de produtos e serviços com maior valor agregado;
- acordos com o governo chinês para estabelecer um relacionamento mais isonômico quanto à entrada de empresas brasileiras na China;
- fortalecimento de mecanismos de fiscalização, regulação e regulamentação de aquisição de terras e recursos naturais pela China;
- criação de instrumentos de regulação e regulamentação do investimento direto estrangeiro;
- fortalecer a presença de mais empresas brasileiras na produção para que a cadeia produtiva no Brasil esteja mais articulada;
- estimular as exportações e controlar as importações, além de preocupação com crescimento econômico e estabilidade de preços (Silva et al., 2024, p. 127-129; Acioly et al., 2011; Neves; Cariello, 2022).

Compreender que respeitar uma cultura não significa submeter-se a ela demonstra maturidade diplomática, inteligência estratégica e inteligência cultural.

Conhecer o parceiro de negociação, suas referências culturais e suas estruturas de valores é, acima de tudo, um exercício de respeito mútuo. Entretanto, é fundamental que a parceria Brasil-China traga benefícios para ambos os países e não reforce ainda mais a reprimarização e desindustrialização brasileira. O governo precisa criar mecanismos e instrumentos de interlocução capazes de superar as barreiras negociais e tecnológicas e colocar o Brasil em patamar de igualdade nas negociações bilaterais. O estabelecimento e alinhamento de estratégias assertivas podem redefinir o cenário econômico sino-brasileiro, evidenciando o potencial dos dois países como protagonistas nas dinâmicas globais. Ao aprofundar as bases dessa cooperação e enfrentar os desafios existentes, essa relação promete um futuro ainda mais promissor para ambos no contexto internacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho fundamentou-se na demonstração de que o conhecimento acerca dos aspectos culturais, tais como costumes, da linguagem, tradições, práticas organizacionais orientais e brasileiras não apenas contribui para a eficácia nas negociações, mas promove a redução de entraves no relacionamento entre países, de interpretações equivocadas, além de dirimir preconceitos. Essa compreensão amplia a capacidade de comunicação e fortalece as relações internacionais, promovendo interação mais harmoniosa, respeitosa e produtiva entre diferentes sociedades.

A fim de possibilitar a compreensão das práticas interativas entre países, Hofstede apresentou um estudo onde dimensões culturais são utilizadas para entender e comparar as diferenças entre países e organizações. Com isso, ao longo deste estudo, conclui-se que Brasil e a China apresentam diferenças significativas em sentido cultural, comportamental, estrutural e social. Enquanto o Brasil é caracterizado por uma cultura mais indulgente e imediatista, a China tem orientação de longo prazo e distanciamento com grupos aos quais não pertence. Ademais, a sociedade brasileira tende a ter menor distância ao poder, enfatiza a recreação e a positividade e tende a valorizar o tratamento igualitário entre homens e mulheres. A China, por sua vez, pauta-se em uma sociedade masculina orientada ao trabalho, que valoriza a hierarquia, a disciplina e evita expressar efusivamente desejos e emoções. Por fim, a nação chinesa é mais avessa à incerteza e tem uma cultura mais pragmática, ao

passo que o Brasil é mais flexível e adaptável. Essas peculiaridades refletem drasticamente nas negociações comerciais sino-brasileiras que dependem da compreensão desses aspectos culturais para obterem sucesso.

O relacionamento entre Brasil e China, consolidado ao longo das últimas décadas, reflete uma parceria estratégica com profunda relevância econômica e diplomática, a qual promove intensa troca de produtos e investimentos capazes de transformar setores-chave da economia brasileira, a saber: agronegócio, infraestrutura, investimentos, indústria e tecnologia. Além disso, os desafios enfrentados, como barreiras culturais, linguísticas e logísticas, revelam a necessidade de um planejamento estratégico que possibilite aprofundamento das interações bilaterais. No entanto, a assimetria presente nas relações comerciais entre os dois países, caracterizada pela predominância da exportação de *commodities* brasileiras e pela dependência tecnológica chinesa, exige um olhar crítico sobre as perspectivas futuras dessa parceria. Com uma economia cada vez mais globalizada e interconectada, o Brasil tem diante de si a oportunidade de maximizar os benefícios gerados por essa interação, ao mesmo tempo em que deve buscar estratégias para reduzir vulnerabilidades estruturais que possam limitar seu crescimento sustentável.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACIOLY, L.; COSTA PINTO; E. C.; MACEDO CINTRA, M. A. **As Relações Bilaterais Brasil-China: a ascensão da China no sistema mundial e os desafios para o Brasil.** São Paulo: Grupo de Trabalho sobre a China / Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada / Ipea, 2011, 56p.

ALKMIM, A. A.; CARDOSO, B. S.; NASCIMENTO, L. C.; BAPTISTA, J. A. Relações comerciais Brasil e China: os impactos da pandemia COVID-19. **Anais da Faculdade de Tecnologia Zona Leste.** V. 132, n. 129, p. 1–10, 2021.

ANGONESE, J. L. Cultura chinesa e orientações de negociação internacional. **Revista Destaques Acadêmicos**, Lajeado, v. 5, n. 2, p. 161–170, 2013.

BLÁZQUEZ-LIDOY, J.; RODRÍGUEZ, J.; SANTISO, J. Angel or Devil? China's Trade Impact on Latin American Emerging Markets. **OECD Development Centre Working Papers.** V. 1, n. 252, p. 1–30, 2006.

BOURDIEU, P. The forms of capital. RICHARDSON, J. (Ed.). **Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education.** Westport: Greenwood Press, 1986.

BRASIL. Plano Executivo para as Relações entre o Governo da República Federativa do Brasil e o Governo da República Popular da China entre 2022 e 2026. Brasília: Governo Federal, 2022.

BUTLER, J. **Gender Trouble: feminism and the subversion of identity.** Nova York: Routledge, 1990.

CAMPOS NETO, A. A. M. O Confucionismo, Budismo, Taoismo e Cristianismo. O Direito chinês. **Revista da Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo**, 2015, v. 110, p. 229–260. 2025.

CARDOZO, J. Latin America and China: international trade and economic growth. **Análisis económico**. V. 38, n. 99, p. 23–52, 2023.

CHEN, C.C; CHEN, X.P; HUANG, S. Chinese Guanxi: An Integrative Review and New Directions for Future Research. **Management and Organization Review** 9:1, March 2013, p. 167–207.

CORDEIRO, A. L. M. Taoísmo e Confucionismo: Duas faces do caráter chinês. **Sacrilegens**. Juíz de Fora, v. 6, n. 2, 2009, p. 4-11.

FARES, T. M. A diplomacia chinesa e as relações com o Brasil (1949-1974). **Revista de História Contemporânea**. V. 21, n. 2, p. 45–67, 2016.

FEITOSA, B. K. B. B. **Gênero e Confúcio**: o desafio da igualdade de gênero na cultura social chinesa, 2024.

FERREIRA, M. Relações Comerciais entre Brasil e China: Potencialidades e Desafios. **Revista Brasileira de Política Internacional**. V. 58, p. 23–41, 2015.

GARDNER, D. K. **Confucianism: A Very Short Introduction**. Oxford University Press, 2014.

GODINHO, W. B.; MACIOSKI, J. M. K. Estilos de negociação – a maneira pessoal de realizar negócios internacionais. **Ciência & Opinião**. Curitiba, v. 2, n. 1/2, jan./dez. 2005, p. 143-165.

HALL, S. **Representation: cultural representations and signifying practices**. Londres: Sage Publications, 1997.

HIRATUKA, C.; SARTI, F. Brazilian Industry: Recent Performance and Future Challenges. In: **The Brazilian Economy since the Great Financial Crisis of 2007/2008**. SpringerLink, 2017.

HOFSTEDE, G. J. **Cultures and Organizations**: Software of the Mind – Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. 3. ed. New York: McGraw-Hill, 2010.

_____. **Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

IASCO-PEREIRA, H. C.; LIBÂNIO, G. Investimentos externos diretos da China no Brasil: a presença de empresas chinesas na economia brasileira nos séculos XX e XXI. **REC: Revista de Economia Contemporânea**. V. 27, p. 1-26, 2023.

LIMA, C. S. S.; MIOTO, R. C. T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katalysis**, v. 10, n. 1, p. 37–45, 2007.

MELO, S. A. B. de. **Um estudo sobre a cultura chinesa e a condução das empresas brasileiras instaladas na China**. 2013. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, SP.

MORTATTI, C. M.; MIRANDA, S. H. G.; BACCHI, M. R. P. Determinantes do comércio Brasil-China de commodities e produtos industriais: uma aplicação VECM. **Economia Aplicada**, v. 12, n. 4, p. 1–20, 2008.

NEVES, L. A. de C.; CARIELLO, T. **China's Growing Presence in Brazil and Latin America. China and Globalization**. SpringerLink, 2022.

SCHRIEL, A. What were the consequences of China entering the WTO in 2001 for the bilateral trade between Latin America and the United States? **Erasmus School of Economics. University Rotterdam**, v. 1, n. 1, p. 1–30, 2015.

SILVA, J. et al. **A influência da cultura na negociação global**. Anais da VI Mostra Científica do CESUCA, v. 1, p. 7, 2013.

SILVA, O. F. A.; ASSIS, R. J.S.; MADUREIRA, C. P.; ALVES JUNIOR, J. O. Geopolítica sino-brasileira: acordos, bilaterais, trocas comerciais assimétricas e reprimarização no Brasil pós crise (2008-2024). **Revista Ciência e Sustentabilidade**. CE: Juazeiro do Norte. V.8, Nº 1, JAN./JUN. 2024, p. 113-132.

SILVEIRA, A. C.; LEVSKI, C. E.; CAMOZATTO, N. M. "Língua chinesa": um estudo político-linguístico sobre sua presença no mundo. **ReVEL**, v. 14, n. 26, p. 1–15, 2016.

SOUSA, M. F.; OLIVEIRA, J. S.; ALVES, R. S. A Pesquisa Bibliográfica: Princípios e Fundamentos. **Cadernos da FUCAMP**, v. 20, n. 2, p. 135–150, 2021.

XU, D.; WANG, J.; ZHAO, W. The confucian concept of "Governance" and its contemporary value. **Trans/Form/Ação**, 2022, v. 45, supl. 2, p. 15–36.

YE, L. Bilinguismo na China. **Revista de Estudos Orientais**, v. 9, p. 25–46, 2021.