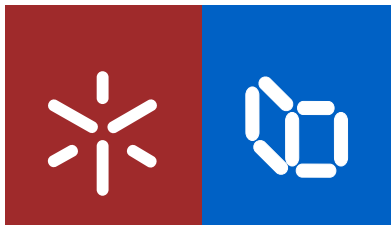




**Universidade do Minho**  
Instituto de Letras e Ciências Humanas

Lin Manlin

**Dificuldades de Comunicação Intercultural:  
Empresas Portuguesas na China**



**Universidade do Minho**  
Instituto de Letras e Ciências Humanas

Lin Manlin

## **Dificuldades de Comunicação Intercultural: Empresas Portuguesas na China**

Dissertação de Mestrado em Estudos Interculturais  
Português/Chinês: Tradução, Formação e  
Comunicação Empresarial

Trabalho realizado sob a orientação da  
**Professora Doutora Sun Lam**  
e do  
**Professor Pedro A. Vieira**

# Declaração

Nome: LIN Manlin

Endereço Eletrónico: mialovebunny@gmail.com

Telemóvel: 00351 - 924169849

Número do Passaporte: G37042790

Título da Dissertação: Dificuldades de Comunicação Intercultural:

Empresas Portuguesas na China

Orientadores: Professora Doutora Sun Lam e Professor Pedro A. Vieira

Ramo de Conhecimento: Estudos Interculturais Português/Chinês

É autorizada a reprodução integral desta dissertação apenas para efeitos de  
Investigação, mediante declaração escrita do interessado, que a tal se compromete.

Universidade do Minho, / / ,

Assinatura: \_\_\_\_\_

**Aos meus pais**  
**Ao casal Lin e Luís**

## **Agradecimentos**

Queria agradecer a diversas pessoas que me ajudaram na realização desta dissertação ou, de alguma forma, nela participaram.

Em primeiro lugar, ao professor Pedro A. Vieira, por as suas aulas excelentes e conhecimentos ricos na área de gestão empresarial e intercultural, que me inspirou a escrever esta dissertação e me abriu portas para novos conhecimentos, e também pela sua responsabilidade, paciência e orientação cuidadosa na realização desta dissertação.

À professora Dr. Sun Lam, a nossa beleza culta, talentosa e gentil, não existem palavras mais bonitas para a descrever, pela criação e dedicação a este Curso, pela orientação e o amor generosos que me tem dado desde os meus 19 anos de idade, e também pelos seus esforços insubstituíveis na promoção da comunicação intercultural entre Portugal e a China.

Ao professor Luís Cabral, o nosso carinhoso, elegante e inteligente filósofo que nos trata como filhos, por todos os apoios, inspirações e amor que me dedicou tanto no estudo como na vida, e também pelo seu apoio permanente e o seu contributo para a realização desta dissertação e para o Curso, ao longo desses anos.

Aos meus pais, que me deram saúde, coragem e amor para eu poder procurar a minha própria maneira de ser e pensar e o caminho que escolho para prosseguir na vida.

Aos docentes do curso de mestrado, Prof. Doutora Anabela Leal Barros, Prof. Luís Gonzaga Cabral, Prof. Doutor. Manuel Rosa Gama, Prof. Doutora Maria Emília Pereira, Prof. Doutora Maria Micaela Ramón, Prof. Pedro A. Vieira, Prof. Doutor

Henrique Barroso Fernandes, Prof. Doutora Sun Lam, por todas a paciência, o conhecimento e as aulas excelentes a que tive a oportunidade de assistir.

Aos empresários que colaboraram nas entrevistas que realizei neste trabalho, David Machado, Gonçalo Rodrigues, Guilherme Faria, Pedro Azevedo, Pedro Ribeiro, e Sandra Fernandes, por toda a paciência e simpatia que tiveram em compartilhar as suas preciosas experiências comigo.

Às minhas queridas amigas Ai Yuan, Qin Maomao e Zhang Gong, pela companhia ao longo desses anos e por todo o apoio e ajuda que me deram num período difícil.

Ao Instituto de Confúcio da Universidade do Minho, e a todos os colegas portugueses e chineses do curso do mestrado.

Estou grata pela vossa presença na minha vida.

## **Resumo**

A China é já hoje um mercado que não pode ser ignorado na economia global e onde não falta a presença de empresas portuguesas. Neste contexto de globalização, agentes económicos expatriados formam uma população numerosa que tem de encarar no terreno diferenças culturais. De alguma forma, são também pontes entre duas culturas. Apesar dos laços históricos de séculos, a cultura chinesa ainda não é bem conhecida no Portugal de hoje. Sendo uma cultura muito diferente da portuguesa, fácil é surgirem incompatibilidades e desentendimentos ao nível da comunicação e do trabalho diário. Este meu ensaio visa proporcionar uma visão geral da situação atual da economia chinesa e uma apresentação de alguns fenómenos culturais que fazem diferença, a par de uma modesta navegação por aspetos níveis sociais, históricos e filosóficos mais profundos da sociedade chinesa, sobretudo através de uma reflexão sobre o resultado de entrevistas a alguns empresários portuguesas a operarem na China, com o propósito de minimizar dificuldades e tentar uma melhor compreensão desta cultura em contexto empresarial.

## **Abstract**

Nowadays, China has become a market that cannot be left off in global economy and where it is impossible to miss the presence of Portuguese companies. In this process of globalization, expatriates become a huge group who faces directly the cross-cultural differences. Somehow, they are also bridges that connect two cultures. Despite of the historical connection of five centuries, the Chinese culture is still not well known in Portugal, and vice versa. Belonging to a culture that differs a lot from the Portuguese one, it is easy for Portuguese entrepreneurs to go through frequently incompatibilities and disagreements during their communication and daily work with the Chinese partners. This dissertation aims to provide an overview of the current situation of Chinese economy, with emphasis on some cultural phenomena for which we can find roots from the social, historical or philosophical background of Chinese society. These reflections are results of my field study for this dissertation by interviews with some Portuguese entrepreneurs in China, and my purpose of choosing this topic is to make my contribution to reduce misunderstandings caused by unawareness of Luso-Chinese cultural differences in a business context.



## 摘要

在当今的全球化背景下，世界逐渐成为地球村，无论是商品、资金还是人力资源的流通与运转均日益频繁，而中国也已成为世界经济不可或缺的市场之一。在华的外资企业家，作为全球贸易的推动者，同时也是直面跨文化差异的一个巨大人群。他们如何看待工作地的文化，不仅影响着今后进入这一市场的外派工作者的态度和观念，也为本地社会提供了一个深入了解自身的视角。尽管中国和葡萄牙之间有着数百年的交流史，但当下的葡萄牙社会对中国文化的了解仍然非常有限，双方文化间的巨大差异，使得双方企业在合作与交流中容易产生误解和分歧。对于已踏入中国市场的葡萄牙企业家来说，如何理解及适应中葡间的文化差异，也是他们能否在中国市场立足并取得成功的关键。本文尝试介绍中葡文化在企业环境背景下的差异表现，并探究其在中国社会更深层面的成因，以期能助读者了解中国市场与企业文化的特点，为双方在经贸交流中的跨文化沟通做一点微小的贡献。

# Índice

<b>Introdução</b> .....	4
<b>Capítulo I – Uma Visão Geral da Situação Atual da Economia Chinesa e da Presença das Empresas Portuguesas na China</b> .....	10
I.1. A China Hoje.....	11
I.2. Relações Económicas Portugal – China.....	23
I.3. Presença de Empresas Portuguesas na China.....	27
<b>Capítulo II – Cultura: Conceito de Várias Aceções</b> .....	31
II.1. Ideia de Cultura num Contexto Ocidental.....	32
II.2. Ideia de Cultura num Contexto Chinês.....	35
II.3. Dimensões Culturais Portugal - China.....	40
II.3.1. Distância ao Poder (PDI).....	42
II.3.2. Individualismo e Coletivismo (IDV).....	44
II.3.3. Masculinidade e Feminidade (MAS).....	47
II.3.4. Aversão à Incerteza (UAI).....	50
II.3.5. Orientação de Longo/Curto Prazo (LTO).....	53
<b>Capítulo III – Interpretar Culturas – Para Uma Melhor Compreensão</b> .....	57
III.1. Encontro entre Duas Culturas Implícitas.....	58
III.1.1. Silêncios e Opiniões Reservadas.....	60
III.1.2. O <i>Guanxi</i> - Relação Interpessoal.....	63
III.1.3. Concessões de Última Hora – Dependência Fraca dos Regulamentos.....	66

III.2. Os Valores de Uma Sociedade Masculina.....	70
III.3. Cultura Institucional	
– Deferência Perante os Superiores Hierárquicos.....	73
III.4. Conselhos para Aventurar no Mercado Chinês.....	76
III.4.1. Perceção dos Fatores Cruciais de Sucesso na China.....	76
III.4.2. Comunicação Empresarial no Contexto Chinês.....	80
<b>Conclusão.....</b>	<b>83</b>
<b>Fontes.....</b>	<b>89</b>
Bibliografia.....	90
Web Links.....	94
<b>Anexos.....</b>	<b>96</b>
Anexo I. Esquema de Entrevista.....	97
Anexo II. A Verdade (Nua e Crua) Sobre o Investimento Português na China.....	99
Anexo III. Empresas Portuguesas Exportam e Investem na China.....	103
Anexo IV. Quadro de Romanização vs. Alfabeto Fonético Internacional.....	107

# Índice de Ilustrações

Ilustração nº 1 – Crescimento do PIB da China de 1978 a 2011.....	12
Ilustração nº 2 – Indicadores Regionais da China em 2011.....	15
Ilustração nº 3 – Posição Mundial face às 500 Maiores Empresas em 2012.....	17
Ilustração nº 4 – Os 10 Países com Maior Capacidade Acumulativa de Energia Eólica em 2011.....	18
Ilustração nº 5 – Visão Noturna de Xangai.....	20
Ilustração nº 6 – Pôr-do-sol de Hong-Kong.....	22
Ilustração nº 7 – IDE da China em Portugal.....	24
Ilustração nº 8 – IDE de Portugal na China.....	24
Ilustração nº 9 – Os 10 Maiores Produtos de Portugal nas Exportações com a China.....	26
Ilustração nº 10 – Os 10 Maiores Produtos de Portugal nas Importações com a China.....	26
Ilustração nº 11 – O “wén” e o “huà” em Caracter Chinês.....	36
Ilustração nº 12 – Comparação em Dimensões Culturais entre Portugal e a China.....	41
Ilustração nº 13 – A Impressão da China – Cultura Implícita e Ambígua.....	59
Ilustração nº 14 – “Grande Salto em Frente” na China.....	69
Ilustração nº 15 – “Chapéu Verde” em Contexto Chinês.....	81

# **Introdução**

*O mercado Chinês, pela dimensão da sua população e rápido crescimento económico, apresenta enorme atratividade para as empresas estrangeiras, mas tem sido quase ignorado pelas empresas nacionais. Trata-se já hoje em dia de um mercado extremamente competitivo, com determinadas especificidades que exigem uma preparação especialmente rigorosa. E Portugal, está preparado.*

João Nuno Alves<sup>1</sup>

Hoje em dia podem-se encontrar nas maiores cidades da China quase todos os bens de uso corrente desejáveis por um consumidor português. Queijos, vinhos, pães de alho, sabonetes feitos à mão, mariscos do Atlântico Norte, etc. A globalização é isto. O que também circula a uma velocidade acelerada é informação, capital e recursos humanos. As empresas internacionalizadas interagem numa economia global, sem fronteiras. Mas a cultura mantém ainda algumas fronteiras, talvez as mais difíceis de transpor. Embora, no mundo comercial e empresarial de hoje, as diferenças culturais, em termos gerais, já não pareçam tão relevantes, tal não impede, e com muita razão, que uma atenção e um esforço acrescidos de interpretar “cultura” estejam a ser interiorizados, das mais diversas formas, por inúmeras empresas multinacionais, na busca de planeamento e ação, o que influencia incontáveis agentes económicos, todos os dias.

Não oferece dúvida que, neste contexto de globalização, os expatriados, constituem uma enorme massa humana, milhões de pessoas, que têm que enfrentar, nos seus viver e agir quotidianos, essa diferença cultural. Adaptam-se bem à vida das sociedades de acolhimento? Como é que se pode melhorar a sua compreensão e adaptação a uma nova cultura? De alguma forma, todos estes expatriados poderão e

---

<sup>1</sup> [http://www.leadership/bg.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=329&catid=71&Itemid=86&lang=pt](http://www.leadership/bg.com/index.php?option=com_content&view=article&id=329&catid=71&Itemid=86&lang=pt), consultado a 26 de janeiro de 2013.

deverão constituir-se também como pontes entre culturas. A experiência de viver num outro país ou sociedade por mais tempo do que os simples turistas, e com motivações totalmente outras, estas numerosíssimas populações flutuantes têm também muito mais oportunidade e necessidade de melhor conhecer e compreender a(s) sociedade(s) de receção, seja ao nível da sua vida profissional, ao nível do seu trabalho, ao nível da sua ação empreendedora, seja ao nível da sua vida social e familiar. O que os “outros” (povos e culturas) veem e pensam são fatores importantes que influenciam, naturalmente, a ideia que “deles” fazemos, e, paralelamente, as “nossas” opiniões e mundivisões também poderão e deverão proporcionar à sociedade de acolhimento pontos de vista diferentes para melhor conhecer o “outro” e o “próprio”.

Embora Portugal e a China já tenham tido, com Macau, quase 500 anos de contactos culturais e comerciais, a cultura chinesa ainda é mal conhecida hoje em Portugal. A China tem uma cultura muito forte e muito própria. No que diz respeito aos residentes portugueses na China, embora se diga que o povo português se adapta com bastante facilidade a diferentes ambientes geográficos, sociais e culturais, face a uma cultura tão diferente e tão distante, como é a chinesa, normal será existirem incompatibilidades, incompreensões, desentendimentos.

Foi com o objetivo de minimizar este tipo de dificuldades, e no sentido de, com toda a modéstia, ajudar empresas e empreendedores a melhor conhecer a situação atual da China, que me decidi a conceber e escrever este trabalho.

Para tanto, fiz incidir a minha atenção sobre alguma análise interpretativa relativa a diferenças culturais que os empresários portugueses quase inevitavelmente encontram quando operam na China. Nesse sentido, escolhi seis empresas portuguesas lá instaladas, tentando algum ensaio contrastivo cultural e empresarial Portugal China. No entanto, sendo a China um país multiétnico e com um imenso território, pessoas de diferentes regiões possuem, compreensivelmente, costumes e idiosincrasias relativamente diferentes. Longe de pensar que este meu ensaio conseguirá apresentar

um amplo universo de casos que os empresários portugueses tenham encontrado, será apenas tentada uma amostra de algumas características comuns às mentalidade e cultura chinesas, designadamente no que diga respeito às relações empresariais.

Em qualquer caso, desejo que este trabalho possa proporcionar informações úteis para tantos quantos estejam interessados pelo mercado chinês e/ou pela cultura chinesa, e que possa ajudar aqueles que se interessem em compreender a sociedade chinesa, designadamente na sua vertente empresarial, tentando mostrar situações reais, dentro das minhas limitadas possibilidades.

A presente dissertação será dividida em três capítulos.

No primeiro, apresento a situação económica e social, e, em certa medida, cultural, da China de hoje, assim como as relações luso-chinesas no âmbito económico, com a presença das empresas portuguesas na China. Os dados obtidos para este desiderato provêm de várias instituições especializadas, sobretudo a AICEP<sup>2</sup>, o INE<sup>3</sup>, o *NSBC*<sup>4</sup>, o *MOFCOM*<sup>5</sup>, o *MOF*<sup>6</sup>, o Banco de Portugal, o Banco Central Europeu, o Banco Mundial, o FMI, a Embaixada de China em Portugal, e muitas outras instituições oficiais chinesas e portuguesas. Embora o investimento direto entre Portugal e a China seja ainda não muito significativo, o volume de trocas entre dois países está já a revelar um crescimento de realçar. O mercado chinês está a chamar cada vez mais a atenção das empresas portuguesas.

No segundo capítulo tentarei alinhar uns poucos aspetos de ordem cultural, com a intenção de oferecer alguma visão intercultural, na perspetiva de ambas as partes, para ajudar à compreensão recíproca das diferenças culturais, através de uma abordagem à

---

<sup>2</sup> Agência para o Investimento e Comércio Externo, Portugal. NdA

<sup>3</sup> Instituto Nacional de Estatística, Portugal. Idem

<sup>4</sup> *National Bureau of Statistics of China*. Idem

<sup>5</sup> Ministério do Comércio, China. Idem

<sup>6</sup> Ministério das Finanças, China. Idem



aceção diferente de cultura num contexto ocidental e num contexto chinês. Neste seguimento, ensaiarei ainda uma reflexão cultural contrastiva entre Portugal e a China, com base na teoria de *Geert Hofstede*<sup>7</sup>.

O terceiro capítulo é dedicado a análises de casos, resultado de entrevistas realizadas entre maio e julho de 2012, a par de três aspetos em que a cultura chinesa é interpretada com diferentes perspetivas aos olhos de empresários portugueses. Nisto tenciono referir temas como conflitos ou dificuldades de ordem cultural, o que significam cultura(s) de alto contexto (o que acontece mais na China, mas também não estará ausente nas sociedade e cultura portuguesas), valores algo diferentes, e cultura institucional. Nesta área de potenciais conflitos, ou desencontros, darei algum enfoque a três aspetos que me pareceram relevantes, a saber: silêncios e opiniões reservadas, o Guanxi – relação interpessoal, e concessões de última hora – dependência fraca dos regulamentos. Este capítulo não apenas tenta realçar contextos culturais diferentes, mas tenta também abordar aspetos sociais, históricos e filosóficos mais profundos da sociedade chinesa, com o propósito de obter um melhor entendimento desta cultura no contexto empresarial.

Para uma melhor compreensão do mercado chinês, neste capítulo serão também apresentados alguns conselhos, porventura interessantes, prestados pelos empresários portugueses entrevistados, já com uma considerável experiência empresarial na China.

Por fim, ao longo fim de todo o meu trabalho, a par de, e na sequência de, todos os dados e factos apresentados, tomarei a liberdade de propor opiniões e perspetivas minhas que, com a devida modéstia, possam contribuir para as relações empresariais, presentes e futuras, entre Portugal e a China.

---

<sup>7</sup> Nascido e Haarlem a 2 de Outubro de 1928, psicólogo e pesquisador holandês nas áreas de estudos organizacionais e de gestão cultural. Os seus estudos demonstram que existem grupos culturais nacionais e regionais que influenciam o comportamento das sociedades e organizações. Idem

# **Capítulo I**

Uma Visão Geral  
da Situação Atual da Economia Chinesa  
e da Presença de Empresas Portuguesas  
na China

## I.1 A China Hoje

Para muitos portugueses, a China, um país com um vasto território e imensa população, situada num oriente distante, é uma palavra simpática, misteriosa, mas ..., talvez perigosa. Para porventura não poucos, a China são as lojas que vendem produtos baratos e de pouca qualidade e pessoas que trabalham até tarde à noite. Embora os dois países já tenham longínquos laços históricos de quase quinhentos anos, para muitas pessoas, a China ainda é hoje uma referência plena de insuficiente informação e onde pululam “ideias feitas” e não poucos preconceitos.

Nas últimas décadas, quando a China surge aos olhos do mundo como uma surpresa imprevista, a não ser talvez para muito poucos especialistas, a sua imagem estará sempre associada a uma ideia um pouco simplista de “crescimento económico”, talvez a todo o custo. Este crescimento acelerado releva seguramente de um enorme esforço e dinamismo do conjunto da sociedade chinesa, mas tal tem também conduzido a opiniões de preocupação e crítica, por vezes muito negativa. Para se poder considerar uma sociedade moderna, a China está ainda num processo relativamente jovem de crescimento e desenvolvimento (ainda não seguramente sustentáveis), conceitos que, de resto, não são sinónimos. Pode haver crescimento sem desenvolvimento, exemplos não faltariam, e a China ainda não poderá reivindicar que terá escapado definitivamente a este estigma. Que sociedade o poderá fazer absolutamente? Depois de percorrer um longo e agitado período de guerra, fome, opressão cultural e política, agressão externa e convulsão interna, por um terrível século e meio de enormes provações, a China estará finalmente em um tempo de paz e progressiva prosperidade, designadamente num processo de acelerada industrialização e urbanização, embora ainda com muito atraso em relação ao conjunto das sociedades mais avançadas do mundo. Lembremo-nos que a China, ao longo da sua milenar história, embora com longos períodos de grande instabilidade e declínio, foi muitas vezes uma das mais avançadas sociedades do mundo, se não “a mais avançada”, pelo menos até ao reinado do imperador *Qianlong* da dinastia *Qing*, na dobra dos séculos VIII e XIX.

Depois da reforma económica iniciada a partir de 1978, principalmente sob a batuta de *Deng Xiaoping*, a economia chinesa tem vindo a registar uma evolução incrivelmente acelerada, com uma média de crescimento do PIB em torno dos 10% ao ano nas últimas três décadas (Cf. Ilustração nº 1). Porém, dada a sua enorme população, a capitação do PIB é ainda baixa. Em 2011, o PNB foi de 47 triliões<sup>8</sup> de *Yuan*<sup>9</sup> (não incluídos Hong-Kong, Macau e Taiwan), mas o PIB *per capita* em 2011 estava em cerca de US\$ 8,430 calculado em PPP<sup>10</sup>, de acordo com os dados do Banco Mundial, inferior ao valor médio mundial de US\$11.574,<sup>11</sup> (nonagésimo quarto numa lista de 187 países/economias).

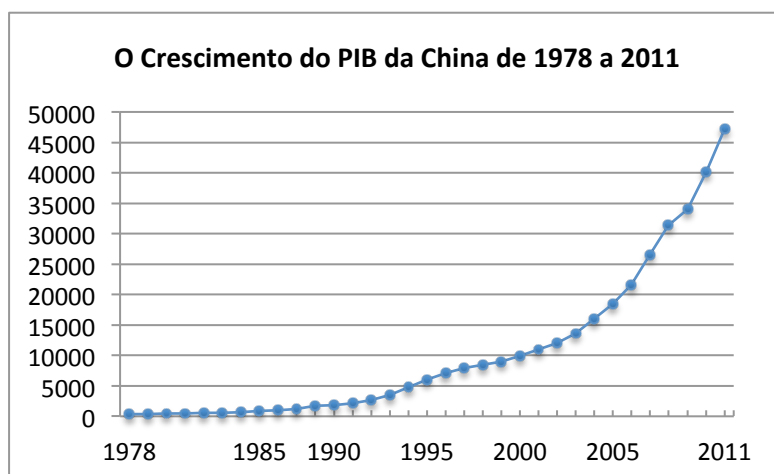


Ilustração nº 1 – Crescimento do PIB da China de 1978 a 2011<sup>12</sup>

Unidade: Milhares de milhões de *Yuan*

<sup>8</sup> Embora a maioria das fontes consultadas utilizem uma notação numérica com *bilhões* e *triliões*, entendi manter a última designação, mas substituir *bilhões* por *milhares de milhões*. NdA

<sup>9</sup> Equivalente a 5,99 triliões de euros. Cf. <http://www.ecb.int/stats/exchange/eurofxref/html/index.en.html>, consultado a 20 de Agosto de 2012.

<sup>10</sup> *Purchasing Power Parity*, ou Paridade do Poder de Compra (PPC), é um método para medir quanto é que uma determinada moeda pode comprar em termos internacionais. A unidade para calcular as PPC é o dólar americano, ou seja, *international currency unit (ICU)*. NdA

<sup>11</sup> Cf. <http://data.worldbank.org.cn/indicador/NY.GNP.PCAP.PP.CD/countries/1W-CN?display=graph>, consultado a 19 de Agosto de 2012.

<sup>12</sup> Cf. *NBSC*, 2012.

Em 2011, a receita fiscal excedeu pela primeira vez os 10 trilhões de *Yuan*<sup>13</sup> (mais precisamente 10,374 trilhões). O consumo privado terá aumentado 11,6%, excluindo a inflação. O investimento em ativos fixos, não incluindo a agricultura, revelou um aumento de 16,1%, também aqui excluindo a inflação e o valor acrescentado industrial teve também um crescimento da ordem dos 13,9%. No sector imobiliário, o aumento do investimento foi de 20%. O montante de importações e exportações verificou um aumento de 22,5%, tendo o volume total atingido os 3,6 trilhões de dólares americanos<sup>14</sup>, cabendo à exportação 1,9 trilhões e à importação 1,7 trilhões. O superávit anual de 2011 foi de 155 milhares de milhões de dólares americanos, com uma queda de 26 milhares de milhões em relação ao ano anterior.<sup>15</sup>

Segundo os dados do governo chinês, a taxa de desemprego registada de 2012 situou-se entre os 4% e os 4,3%<sup>16</sup>, embora haja observadores e estudiosos independentes que afirmam que este índice é muito mais alto. Em relação à taxa de inflação, a estimativa do FMI aponta para a ordem dos 3,25% no mesmo ano.<sup>17</sup>

Os dois setores mais importantes da economia chinesa são a indústria e os serviços, com percentagens do PIB de 2011 de, respetivamente, 46,8% e 43,1%.<sup>18</sup>

O país tem 23 Províncias (incluindo Taiwan, de acordo com o discurso oficial), cinco Regiões Autónomas, quatro Municipalidades e duas Regiões Administrativas Especiais.

---

<sup>13</sup> Dados do *MOF* ([www.mof.gov.cn](http://www.mof.gov.cn)), equivalentes a 1,32 trilhões de euros, de acordo com a taxa do câmbio do Banco Central Europeu, consultado a 20 de Agosto de 2012.

<sup>14</sup> Idem. Equivalente a 2,953 trilhões de euros de acordo com a taxa do câmbio do Banco Central Europeu, consultado a 17 de Agosto de 2012.

<sup>15</sup> Cf. [http://www.stats.gov.cn/was40/gjtjj\\_detail.jsp?searchword=2011%C4%EA&channelid=6697&record=57](http://www.stats.gov.cn/was40/gjtjj_detail.jsp?searchword=2011%C4%EA&channelid=6697&record=57), consultado a 17 de Agosto de 2012.

<sup>16</sup> Cf. <http://finance.china.com.cn/news/gnjj/20120820/961413.shtml>, consultado a 20 de Agosto de 2012.

<sup>17</sup> Cf. <http://finance.chinanews.com/fortune/2012/02-07/3649128.shtml>, consultado a 20 de Agosto de 2012.

<sup>18</sup> Cf. [http://www.stats.gov.cn/tjsj/jdsj/t20120118\\_402779799.htm](http://www.stats.gov.cn/tjsj/jdsj/t20120118_402779799.htm), consultado a 20 de Agosto de 2012.

Com um imenso território, a China apresenta significativos desequilíbrios de desenvolvimento, riqueza, poder de compra, etc. Esta relativa diversidade regional também se manifesta ao nível de subsistemas culturais que podem variar, nomeadamente ao nível de costumes e comportamentos tipo. Nas zonas litorais do sul e do leste, tais como as regiões do Delta do Rio das Pérolas<sup>19</sup> e do Delta do *Yangtze*<sup>20</sup>, um maciço investimento estrangeiro tem vindo a promover consideravelmente o comércio internacional e as importação e exportação locais. Essas zonas são regiões altamente industrializadas, enquanto que as zonas do interior e oeste do país são relativamente mais atrasadas (Cf. Ilustração nº 2). Beneficiado de boas condições em termos de mão-de-obra, infraestruturas e um enorme mercado interno, a China é também um dos principais recetores de investimento direto estrangeiro do mundo. Em 2006, excluindo o setor bancário e de seguros, o total de IDE foi já de 63,02 milhares de milhões dólares.<sup>21</sup> Embora isto manifeste um relevante desenvolvimento económico da China, a estrutura económica e o desenvolvimento regional mostraram desequilíbrios a ter em atenção, e, ao mesmo tempo, uma preocupante deterioração do meio ambiente, com tudo quanto isso implica na qualidade de vida das populações. Desenvolvimento sustentável e reequilíbrio social, ambos inevitáveis e inadiáveis, já começaram a ser devidamente tidos em consideração.

---

<sup>19</sup> O Delta do Rio das Pérolas é uma planície aluvial formada pelo Rio das Pérolas, que desagua no Mar do Sul da China, incluindo Hong-Kong, Macau, Guangzhou, Shenzhen, Zhuhai e as outras seis cidades da Província de Guangdong. Com uma área de mais de 80.000 km<sup>2</sup>, é uma das zonas mais urbanizadas no mundo e um dos principais centros económicos da China. NdA

<sup>20</sup> O Delta do *Yangtze* é uma planície aluvial formada pelo Rio *Yangtze* que desagua no Mar da China Oriental. É uma das regiões mais desenvolvidas na China, incluindo a municipalidade de Xangai, o sudoeste da Província de Jiangsu e o norte da Província de Zhejiang, com uma área de cerca de 50.000 m<sup>2</sup>. Idem

<sup>21</sup> Cf. [http://www.nytimes.com/2007/01/15/business/worldbusiness/15iht-yuan.4211798.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2007/01/15/business/worldbusiness/15iht-yuan.4211798.html?_r=0), consultado a 24 de Janeiro de 2013.

	Capital Regional	Área (1000km <sup>2</sup> )	População (milhões)	PIB (milhões \$)	PIB per capita (\$)	PIB (%país)
<b>Costa Leste</b>						
Município de Beijing	Beijing	16,8	19,9025	247.901	12.456	3,40%
Município de Tianjin	Tianjin	11,3	13,2694	173.267	13.058	2,37%
Província de Hebei	Shijiazhuang	190,0	72,1706	375.119	5.198	5,14%
Província de Shandong	Jinan	153,0	96,1260	703.369	7.317	9,63%
Província de Jiangsu	Nanjing	102,6	78,8407	752.528	9.545	10,31%
Município de Shanghai	Shanghai	6,2	23,2506	297.202	12.783	4,07%
Província de Zhejiang	Hangzhou	101,8	54,5476	495.450	9.083	6,79%
Província de Fujian	Fuzhou	120,0	37,0650	269.558	7.273	3,69%
Província de Guangdong	Guangzhou	186,0	104,7298	815.532	7.787	11,17%
Província de Hainan	Haikou	34,0	8,7346	38.944	4.459	0,53%
<b>Nordeste</b>						
Província de Heilongjiang	Harbin	469,0	38,3352	193.593	5.050	2,65%
Província de Jilin	Changchun	187,0	27,4801	163.044	5.933	2,23%
Província de Liaoning	Shenyang	145,7	43,7900	341.022	7.788	4,67%
<b>Região Central</b>						
Província de Shanxi	Taiyuan	156,0	35,8370	171.862	4.796	2,35%
Província de Anhui	Hefei	139,0	59,6300	233.949	3.923	3,20%
Província de Jiangxi	Nanchang	166,6	44,7534	179.350	4.008	2,46%
Província de Henan	Zhengzhou	167,0	93,9673	421.627	4.487	5,77%
Província de Hubei	Wuhan	187,4	57,4296	303.372	5.283	4,16%
Província de Hunan	Changsha	210,0	65,8285	304.007	4.618	4,16%
<b>Região Oeste</b>						
Reg. Aut. Mongólia Interior	Hohhot	1183,0	24,7694	220.569	8.905	3,02%
Província de Shaanxi	Xi'an	205,0	37,3890	191.851	5.131	2,63%
Município de Chongqing	Chongqing	82,0	29,0181	155.000	5.341	2,12%
Província de Guizhou	Guiyang	170,0	34,7397	88.280	2.541	1,21%
Reg. Aut. Guangxi Zhuang	Nanning	236,3	46,2750	181.370	3.919	2,48%
Reg. Aut. Ningxia Hui	Yinchuan	66,4	6,3620	31.907	5.015	0,44%
Província de Gansu	Lanzhou	450,0	25,6210	77.421	3.022	1,06%
Província de Sichuan	Chengdu	488,0	80,4600	325.551	4.046	4,46%
Província de Yunnan	Kunming	394,0	46,1621	135.489	2.935	1,86%
Província de Qinghai	Xining	720,0	5,6582	25.310	4.473	0,35%
Reg. Aut. Xinjiang Uygur	Urumqi	1600,0	21,9710	101.792	4.633	1,39%
Reg. Aut. Tibete	Lhasa	1220,0	3,0175	9.380	3.108	0,13%
<b>Sub-Total</b>		9557,9	1344,13	7.301.100 <sup>a</sup>	5.432	100% <sup>b</sup>
Reg. Adm. Macau	Macau	0,029	0,5494	36.431	66.311 <sup>c</sup>	
Reg. Adm. Hongkong	Hongkong	1,09	7,0607	242.923	34.405 <sup>d</sup>	
<b>Total</b>		9.559,0	1351,7401	7.580.454	35.383	
Taiwan	Taipé	36,0	23,1844	466.910	20.139 <sup>e</sup>	

Nos dias de hoje, as empresas chinesas estão também a assumir cada vez mais quota de mercado a nível mundial. Num *ranking* das 500 maiores empresas mundiais, com 73 empresas listadas a China fica no segundo lugar em 2012 (Cf. Ilustração nº 3). Ao mesmo tempo, Pequim também passou a ser a segunda maior cidade-sede das quinhentas maiores empresas mundiais. Não há dúvida que a China é já um dos mercados mais importantes do mundo, com uma e que influência cada vez mais significativa na economia global. No entanto, a maior parte das empresas chinesas incluídas nesse *ranking* são controladas pelo estado e maioritariamente de setores estratégicos, tais como a eletricidade, o petróleo, a extração mineira, as telecomunicações, o setor bancário, a aviação civil e as obras públicas. As PME privadas raramente surgem neste tipo de *ranking*.

---

<sup>22</sup> Governo Central da R.P.C, *NBSC*, FMI

- (a) O resultado em dólares americanos foi convertido da taxa de câmbio média publicada anualmente por *NBSC*.
- (b) Por ter usado a contabilidade classificada, a soma do PIB provincial não é igual ao PIB total da China continental.
- (c) Dados de Macau provêm da Direção dos Serviços de Estatística e Censos de Macau (*DSEC*),  
Cf. <http://www.dsec.gov.mo/Statistic.aspx>, consultado a 28 de Agosto de 2012.
- (d) Dados de Hong-Kong provêm de *Census and Statistics Department of Hong-Kong*,  
Cf. [http://www.censtatd.gov.hk/hkstat/sub/sp250\\_tc.jsp?subjectID=250&tableID=030&Id=0&productType=8](http://www.censtatd.gov.hk/hkstat/sub/sp250_tc.jsp?subjectID=250&tableID=030&Id=0&productType=8), consultado a 28 de Agosto de 2012.
- (e) Dados de Taiwan provêm de *National Statistics of Taiwan*,  
Cf. <http://www.stat.gov.tw/ct.asp?xItem=11978&CtNode=493&mp=4>, consultado a 28 de Agosto de 2012.



País	Número das 500 Maiores Empresas Mundiais de 2012	Cidade - Sede	Número das 500 Maiores Empresas Mundiais de 2012
1. EUA	132	1. Tóquio	50
2. China	73	2. Pequim	44
3. Japão	68	3. Nova Iorque	19
4. Alemanha	32	4. Paris	19
5. França	32	5. Londres	17
6. Reino Unido	27	6. Seul	11
7. Suíça	15	7. Osaka	7
8. Coreia do Sul	13	8. Toronto	7
8. Holanda	13		

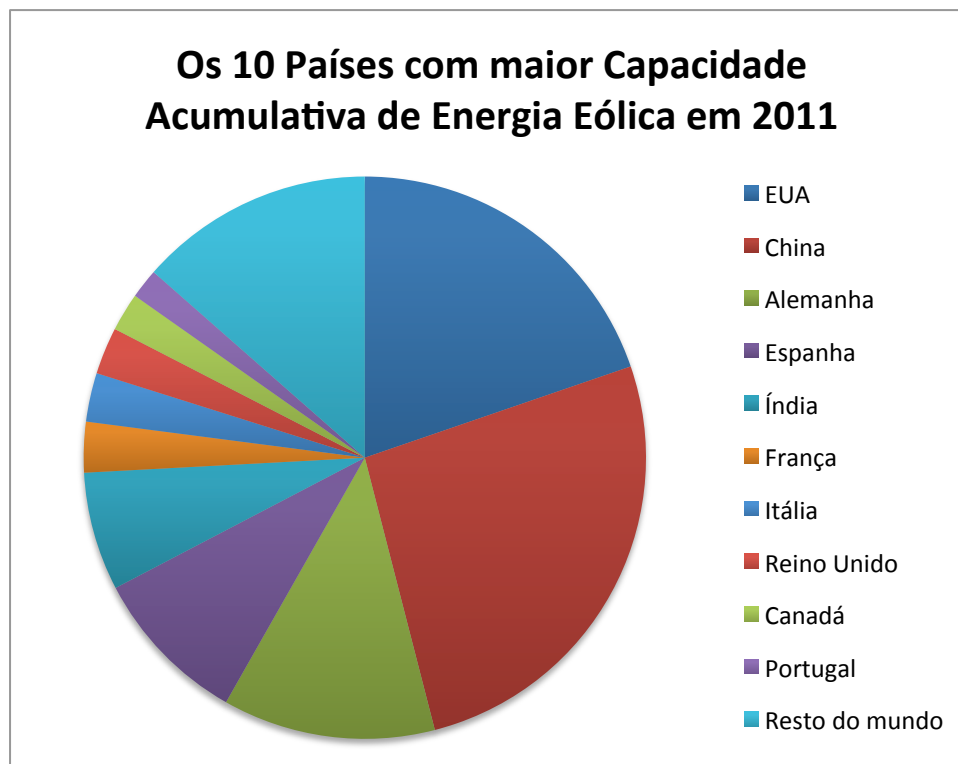
Ilustração nº 3 – Posição Mundial face às 500 Maiores Empresas em 2012 <sup>23</sup>

Nota: Estão incluídos dados de Hong-Kong.

Como o aconteceu, em tempos, com todas as sociedades hoje em dia já desenvolvidas, e, infelizmente, não só, é verdade que o processo da industrialização da China trouxe consigo gravíssimos problemas de poluição e esgotamento de recursos naturais. Consciente disto, o país tem, mais recentemente, dado uma muito maior atenção e cuidado à proteção ambiental. No campo da produção de energia eólica, a China tem já a maior potência instalada do mundo (Cf. Ilustração nº 4). Com um aumento recente de potência da ordem de 17.630,9 MW, a capacidade de produção de energia eólica total do país, até ao final de 2011, atingiu os 62.364,2 MW. Entre os anos de 2005 e 2009, ou seja, quatro anos, a instalação de novas turbinas registou um crescimento anual de 100%, o que revela claramente a determinação do país em proteger o ambiente e desenvolver o setor das energias renováveis. As empresas chinesas fabricantes de turbinas, *Sinovel*, *Goldwind*, *United Power* e *Mingyang* integram o grupo dos dez maiores fabricantes mundiais. Em relação a outro setor das energias renováveis, a solar, os maiores fabricantes de painéis fotovoltaicos chineses *Suntech*, *LDK Solar*, e *Yingli Solar*, também desempenham papéis importantes no mercado mundial com

<sup>23</sup> Cf. [http://www.fortunechina.com/fortune500/c/2012-07/09/content\\_106535.htm](http://www.fortunechina.com/fortune500/c/2012-07/09/content_106535.htm), consultado a 24 de Agosto de 2012.

presença nos mercados de mais de 80 países.



País	MW	% percentagem
China	62.364	26,2
EUA	46.919	19,7
Alemanha	29.060	12,2
Espanha	21.674	9,1
Índia	16.084	6,8
França	6.800	2,9
Itália	6.737	2,8
Reino Unido	6.540	2,7
Canadá	5.265	2,2
Portugal	4.083	1,7
Resto do mundo	32.143	13,5
Total	237.669	100.0

Ilustração nº 4 – Os 10 países com maior capacidade acumulativa de energia eólica em 2011 <sup>24</sup>

No que diz respeito ao sistema político chinês, a situação revela também

<sup>24</sup> Cf. [http://www.gwec.net/fileadmin/documents/NewsDocuments/Annual\\_report\\_2011\\_lowres.pdf](http://www.gwec.net/fileadmin/documents/NewsDocuments/Annual_report_2011_lowres.pdf), consultado a 24 de Agosto de 2012.

consideráveis diferenças em relação aos países com sistemas políticos e económicos de modelo ocidental. O sistema económico chinês é oficialmente designado por “economia do mercado sob orientação socialista”. Embora neste sistema a economia seja orientada pelo mercado, o estado mantém um papel muito importante na regulação, e não só, na economia, tanto a nível macro como micro. Contudo, com o forte desenvolvimento verificado ao longo das últimas décadas, a supervisão e controlo governamentais têm-se alterado no sentido de uma sua gradual diminuição, embora, porventura, ainda se mantenha mais a nível de bastidores. Embora os ativos estatais da economia ainda se considerem maioritários no mercado, incluindo indústrias pilares do país, não há dúvida de que o setor privado cresce rapidamente. Diz-se que em 2011 a economia privada terá atingido os 70% na economia total.<sup>25</sup>

Influenciado pela União Soviética, o sistema jurídico da China pertence ao modelo romano-germânico, o que significa que os tribunais não fazem jurisprudência (salvo exceções), sendo a aplicação da justiça baseada em legislação pré-estabelecida, ao contrário do sistema anglo-saxónico predominantemente casuístico.

Quanto ao sistema financeiro e bancário, a maior parte das instituições é estatal, estando 98% das ações cotadas na propriedade do estado. O Banco Popular da China e o Ministério das Finanças são quem define e estabelece a política financeira e fiscal, nisto incluindo dezasseis tipos de impostos, tais como o IVA, impostos sobre o consumo, IRS e IRC, taxas sobre exploração de recursos naturais, imposto de selo, imposto sobre concessão de terreno agrícola, Impostos Imobiliário, Imposto Automóvel, imposto(s) sobre o tabaco, Imposto Notarial, etc.<sup>26</sup>

Na China, o solo é propriedade do estado, que apenas pode concessionar por determinado(s) período(s) de tempo. Para o uso habitacional, o prazo é normalmente

---

<sup>25</sup> Não encontrei fonte para confirmar estes dados. NdA

<sup>26</sup> Cf. <http://www.chinatax.gov.cn/n8136506/n8136608/n8138877/n11897113/11900946.html>, consultado a 22 de Agosto de 2012.

de setenta anos. Nos casos de utilização industrial, o período máximo é de cinquenta anos. Para o uso de educação, tecnologia, cultura, e saúde também é de cinquenta anos, enquanto o uso comercial, turístico e de entretenimento é de quarenta anos.<sup>27</sup>

O comércio externo é supervisionado pelo Ministério do Comércio e Alfândega. O Banco da China controla câmbios e acesso a moeda estrangeira. A Bolsa de Valores tem dois principais centros financeiros, Xangai e a de Shenzhen. O Mercado de Valores (bolsa) sofreu uma grave bolha em 2007, estando atualmente estabilizado. Desde novembro daquele ano, influenciado por reformas incorporação de ações menos bem-sucedidas, o mercado de ações entrou em relativo declínio. O pico mais drástico ocorreu a 28 de outubro de 2008, com uma queda de 72%, sendo porventura a situação mais grave no mercado global de então. Até à atualidade, o mercado de ação chinês ainda não conseguiu ultrapassar uma situação de *Bear Market*. Em 2007, o *boom* acionista atraiu capitais e investimento dos mais variados estratos da sociedade chinesa, então em crescendo de poder de compra, tendo a crise bolsista provocado ondas de choque que afetou os mais diversos níveis da população. Houve notícia de um número “interessante” de suicídios. A economia em geral também se terá ressentido, naturalmente, embora tivesse continuado a crescer a taxas muito altas.



Ilustração nº 5 – Visão Noturna de Xangai <sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Cf. [http://www.mlr.gov.cn/zwgk/flfg/tdglflfg/200601/t20060119\\_642175.htm](http://www.mlr.gov.cn/zwgk/flfg/tdglflfg/200601/t20060119_642175.htm), consultado a 29 de Janeiro de 2013.

<sup>28</sup> <http://wallpaperskd.com/wallpaper/shanghai-night-view-china/>, consultado a 17 de Agosto de 2012.

Olhando para as luzes deslumbrantes de Xangai, o país parece viver uma noite pacífica. Mas quem sabe quando é que virá a tempestade? O milagre do crescimento económico não é verdadeiramente um milagre. A China é uma sociedade extremamente complexa. Uma forte regulação macroeconómica estatal também muito influenciou o crescimento económico chinês. Ao longo das últimas décadas, o governo tem usado não poucos instrumentos políticos e administrativos no sentido de promover e sustentar a prosperidade económica. Levou a cabo experiências, no geral bem-sucedidas, de economia de mercado, tentando ainda assim não abandonar totalmente alguns aspetos do sistema socialista. É verdade que tudo isto ajudou consideravelmente o desenvolvimento do país, ao contrário do que sucedeu nos remédios fundamentalistas aplicados na então União Soviética. Não parece razoável mudar radicalmente as leis do mercado. Todavia, o ópio pode aliviar a dor, mas não cura a doença. Uma economia livre, embora regulamentada, é condição normal e razoável para um sustentável e harmonioso desenvolvimento das sociedades. Num mundo globalizado, não há regime que consiga evitar crises, assim como não há forças políticas que consigam controlar minimamente as leis do mercado.

Na China de hoje existe de tudo um pouco. Burocracia, bolha imobiliária, forte desigualdade entre os mais ricos e os mais pobres e aumento de população desempregada. O governo, há já bastante tempo, tem investido somas muito significativas em infraestruturas. Mais recentemente, implementou reformas tributárias para a economia rural, de modo a reduzir a discrepância de receita e poder de compra (e condições mínimas de vida) entre a população rural e urbana, tentando equilibrar o desenvolvimento das zonas leste e oeste do país, devendo sempre ter em atenção as cada vez mais urgentes e gritantes questões ambientais.

Outrossim, parece que tem havido um cuidado sério de combate à corrupção e à repressão de crimes económicos. Ademais, a fim de lidar com o envelhecimento da população, o planeamento familiar (política de filho único) também está a ensaiar

algumas mudanças.

Para chegar a este estado de situação na China, todos, cada um à sua maneira e dentro das suas possibilidades, terão dado o seu melhor. Não há sociedades nem sistemas perfeitos, mas é sempre saudável continuarmos a tentar encontrar os caminhos mais adequados para concretizar os nossos sonhos enquanto cidadãos. A China tem que ser responsável perante si própria e perante o planeta.



Ilustração nº 6 – Pôr-do-sol de Hong-Kong<sup>29</sup>

## **I.2 Relações Económicas Portugal - China**

Nos últimos anos, têm-se verificado várias visitas oficiais entre líderes de alto nível de ambos os lados, o que tem promovido o desenvolvimento das relações bilaterais em grande escala. Os dois países têm assinado um vasto conjunto de protocolos e acordos em diversas áreas, na áreas da política, economia, cultura, tecnologia, cooperação militar, etc. Na área económica, foi assinado em 2005 o “Acordo entre a República Portuguesa e a República Popular da China sobre a Promoção e Proteção Recíproca de Investimentos”<sup>30</sup>, e em 2007 o “Memorando de Entendimento entre o Ministério da

---

<sup>29</sup> <http://wallpaperskd.com/wallpaper/sunset-of-hong-kong-china/>, consultado a 17 de Agosto de 2012.

<sup>30</sup> Cf. <http://www.gddc.pt/siii/ib.asp?id=1975>, consultado a 22 de Agosto de 2012.

Economia e da Inovação da República Portuguesa e o Ministério do Comércio da República Popular da China para a Criação de um Grupo de Trabalho sobre Investimento Bilateral”<sup>31</sup>, também em 2009 o “Memorando de Entendimento entre o Ministério do Comércio da China e o Ministério da Economia e Inovação de Portugal para Reforçar a Cooperação entre as PME”<sup>32</sup> ainda em 2010, a “Declaração entre o Ministério da Economia, Inovação e Desenvolvimento de Portugal e o Ministério do Comércio da República Popular da China para o Reforço da Cooperação Económica”<sup>33</sup>. Além disso, para promover a comunicação com os países lusófonos, o “Fórum Para a Cooperação Económica e Comercial entre a China e os Países de Língua Portuguesa” foi criado em 2003, em Macau, que reúne bienalmente. Ademais, no já referido memorando de entendimento assinado em 2007, o Governo Português comprometeu-se a disponibilizar um fundo de trezentos milhões de euros para o apoio às exportações de Portugal para a China e para projetos cooperativos bilaterais em áreas prioritárias. Através do Fundo de Desenvolvimento para a Cooperação entre a China e os Países de Língua Portuguesa, o Governo Chinês também se comprometeu com mil milhões de dólares para sustentar a criação de *joint-ventures* entre empresas chinesas e lusófonas.<sup>34</sup>

Em 2011, o 32º ano do estabelecimento de relações diplomáticas luso-chinesas, o investimento direto bilateral não registava ainda um volume significativo. Embora o desinvestimento da China em Portugal tenha atingido o valor de 1.342 milhares de euros, em comparação com o ano anterior (2010), o investimento direto (IDE) de Portugal na China, recentemente, voltou a crescer. De acordo com os dados do Banco de Portugal, o valor total de investimentos diretos brutos da China em Portugal foi de 538 milhares de euros (não estando aqui incluído o processo de privatização da EDP,

---

<sup>31</sup> Cf.

<http://www.gee.min-economia.pt/pagina.aspx?js=0&codigono=646765776617AAAAAAAAAAAA&screenwidth=1600&mlkid=vbejadjilqhn2dfnvt4udt55&menucb=1&cn=646765776617AAAAAAAAAAAA>

<sup>32</sup> Cf. <http://www.revistamacau.com/index.php/lusofonia/3257.html>, consultado a 22 de Agosto de 2012.

<sup>33</sup> Cf. <http://pt.china-embassy.org/pot/zpgx/t767751.htm>, consultado a 22 de Agosto de 2012.

<sup>34</sup> Cf. <http://www.revistamacau.com/index.php/macau/3641.html>, consultado a 23 de Agosto de 2012.

ganhado pela *China Three Gorges Corporation*<sup>35</sup> no fim de 2011) e sitiou-se em 41º lugar num conjunto de 55 mercados. Já o IDE português na China foi da ordem dos 612 milhares de euros, com nenhum desinvestimento, ficando também em 41º lugar num total de 55 destinos de exportação portuguesa (Cf. Ilustração nº 7 e 8).

	2007	2008	2009	2010	2011	Var % <sup>a</sup>
Investimento bruto	2.226	1.650	-1.049	625	538	§
Desinvestimento	4.667	6.770	287	67	1.342	443,9
Investimento líquido	-2.441	-5.120	-1.336	558	-804	--

Ilustração nº 7 – IDE da China em Portugal <sup>36</sup>

Unidade: Milhares de euros

	2007	2008	2009	2010	2011	Var % <sup>a</sup>
Investimento bruto	3.629	1.377	-2.945	-3.923	612	-114,6
Desinvestimento	26	224	21	0	0	§
Investimento líquido	3.603	1.153	-2.966	-3.923	612	--

Ilustração nº 8 – IDE de Portugal na China<sup>37</sup>

Unidade: Milhares de euros

No que diz respeito ao comércio bilateral, tem-se verificado um aumento recíproco aparente. Segundo dados do Gabinete de Estatísticas da União Europeia (*Eurostat*), o total do comércio bilateral luso-chinês foi de 2,62 mil milhões de dólares em 2011,

<sup>35</sup> 中国三峡集团, ou o Grupo de Três Gargantas, estabelecido em 1993, é uma empresa estatal chinesa. Também é o representante legal do projeto de Hidroelétrica das Três Gargantas, a maior barragem do mundo, construída no Rio *Yangtze*. NdA

<sup>36</sup> Banco de Portugal

(a) Média aritmética das taxas de crescimento anuais no período 2007-2011

§ - Coeficiente de variação > = 1.000% ou valor zero no período anterior

<sup>37</sup> Banco de Portugal

(a) Média aritmética das taxas de crescimento anuais no período 2007-2011

§ - Coeficiente de variação > = 1.000% ou valor zero no período anterior



registrando um aumento de 9,7%, em que as exportações de Portugal para a China atingiu os 540 milhões de dólares, crescendo 75,9%, enquanto a importação da China para Portugal foi de 2,08 mil milhões de dólares, mais ou menos ao mesmo nível do ano anterior. Com uma redução de 1,54 mil milhões de dólares, o défice de Portugal foi 13,2% inferior ao ano anterior. Para Portugal, em 2011 a China foi o décimo quarto maior mercado cliente e o nono maior mercado fornecedor. Minerais e minérios, veículos, máquinas e aparelhos, são os três maiores produtos exportados para a China (Cf. Ilustração nº 9 e 10). O volume da exportação desses três tipos de produtos ocupa 51,8% do valor total das exportações de 2011. Comparadas com 2010, exportações de veículos, pastas celulósicas e papel, e instrumentos de ótica e precisão, registraram um crescimento de mais de 100%. Ao nível da importação, máquinas e aparelhos, metais comuns e vestuário são os três principais produtos importados da China. Em 2011, a percentagem desses três produtos cifraram-se em 53,6% do volume total da importação da China.<sup>38</sup>

	2010	% 2010	2011	% 2011	Var% <sup>a</sup>
Minerais e minérios	49.436	21,0	81.124	20,6	64,1
Veículo e outro mat. transporte	8.632	3,7	64.319	16,3	645,1
Máquinas e aparelhos	53.212	22,6	58.735	14,9	10,4
Pastas celulósicas e papel	16.144	6,9	45.056	11,4	179,1
Metais comuns	18.387	7,8	32.447	8,2	76,5
Madeira e cortiça	25.250	10,7	27.995	7,1	10,9
Plásticos e borracha	22.240	9,5	20.278	5,1	-8,8
Matérias têxteis	13.977	5,9	17.917	4,5	28,2
Alimentares	6.028	2,6	9.878	2,5	63,9
Instrumentos de óptica e precisão	1.065	0,5	9.378	2,4	781,0

Ilustração nº 9 – Os 10 Maiores Produtos de Portugal nas Exportações com a China <sup>39</sup>

Unidade: Milhares de Euros

<sup>38</sup> *Country Trade Report of 2011, MOFCOM,*

<http://countryreport.mofcom.gov.cn/record/qikan.asp?id=4097>, consultado a 22 de Agosto de 2012.

<sup>39</sup> AICEP

(a) Média aritmética das taxas de crescimento anuais no período 2010-2011

	2010	% 2010	2011	% 2011	Var % <sup>a</sup>
Máquinas e aparelhos	554.185	35,2	506.485	33,8	-8,6
Metais comuns	184.041	11,7	160.859	10,7	-12,6
Vestuário	122.187	7,8	136.773	9,1	11,9
Químicos	91.579	5,8	96.565	6,4	5,4
Agrícolas	76.992	4,9	84.567	5,6	9,8
Matérias têxteis	91.676	5,8	84.415	5,6	-7,9
Plásticos e borracha	55.884	3,5	56.841	3,8	1,7
Instrumentos de óptica e precisão	44.780	2,8	56.705	3,8	26,6
Calçado	52.268	3,3	52.953	3,5	1,3
Veículos e outros mat. transporte	53.114	3,4	50.937	3,4	-4,1

Ilustração nº 10 – Os 10 Maiores Produtos de Portugal nas Importações com a China <sup>40</sup>

Unidade: Milhares de Euros

Nos primeiros 6 meses de 2012, as exportações de Portugal para a China continuaram a crescer. O seu valor chegou aos 441 milhões de euros, aumentando 182,7% em relação ao ano anterior, ao mesmo tempo que as importações provenientes da China foram da ordem dos 692 milhões de euros, apresentando uma redução de 3,2%.<sup>41</sup> Segundo o Ministério dos Negócios Estrangeiros da China, até ao fim de Abril de 2012 havia um total de 184 projetos de investimento direto português na China, num montante de 173 milhões de dólares. Empresas já instaladas no mercado chinês, Cimpor, Grupo PT, Salsa, Unicer, Kyaia, Dão Sul e Caixa Geral de Depósitos, são todas dos casos de sucesso. Ao nível de *joint-ventures*, os principais projetos são a *CTTC Archway (Beijing)*, a *Kylin Package (Yantai)*, as *Caves Grape Wine (Shandong)*, a *EFACEC Electrical Equipment (Liaoning)*, entre outros. No que diz respeito ao investimento direto chinês em Portugal, com a entrada de *State Grid* no capital da REN (25%), a China ultrapassa Angola como o maior investidor estrangeiro em empresas portuguesas. Anteriormente já se tinha verificado a compra

<sup>40</sup> AICEP

(a) Média aritmética das taxas de crescimento anuais no período 2010-2011

<sup>41</sup> Instituto Nacional de Estatística de Portugal (INE)

de 21,35% da EDP pela *China Three Gorges Corporations*, como já referido acima, e de 30% da participação da subsidiária da Galp no Brasil, a Petrogal Brasil, pela petroquímica estatal chinesa *Sinopec*.

### **I.3. Presença de Empresas Portuguesas na China**

*Contra tudo o que tem sido dito e escrito e contra todas as expectativas, a China tem vindo a perder importância nas relações comerciais com Portugal; 2008 foi um ano muito mau.*

João Paulo Meneses<sup>42</sup>

Em 2009, o jornal Ponto Final lançou um artigo interessante, em que se apresenta um ponto de vista bem diferente do que outras reportagens de boas intenções sobre a relação comercial entre Portugal e a China (Cf. Anexo II). No mesmo ano, a AICEP também publicou estatísticas e perspetivas menos satisfatórias para a realidade comercial luso-chinesa. Apesar de todas as previsões otimistas, dados lançados em 2009 mostram-nos baixos volumes de troca e investimento entre dois países. Em alguma medida, concordo como a opinião do autor do texto acima citado. Entre Portugal e a China, embora haja uma ligação histórica de centenas de anos, nos dias de hoje, o conhecimento entre dois povos é ainda parco. Para os chineses, outros países europeus, como França, Alemanha, Espanha, Itália, etc. parecem ser mais atrativos, seja culturalmente, seja economicamente. E em Portugal haverá talvez alguma reciprocidade de avaliação. Em períodos passados, comparado com o interesse que outros países europeus mais próximos, também a China não atraía grandemente o interesse de empresários portugueses, bem como o resto da população e a elite política. Parece que os laços históricos não foram fonte para grandes iniciativas. Até a um passado relativamente recente, com a exceção de alguma

---

<sup>42</sup> Anexo II, Meneses, 2009.

presença em Macau, a presença de empresas portuguesas no mercado chinês foi residual, para não dizer nulo.

*A presença de empresas portuguesas neste mercado é portanto muito incipiente, principalmente se considerarmos que grande parte delas se cinge ao território de Macau, não estando presente na 'mainland'... Face a estes números pode dizer-se que o investimento chinês em Portugal é praticamente inexistente.*

Idem<sup>43</sup>

Todavia, contrariamente à opinião e sensibilidade de João Paulo Meneses, sou mais otimista no que diz respeito ao futuro das relações comerciais entre Portugal e a China. As situações económicas alteram-se, sobretudo hoje em dia, com rapidez e regularidade. Os dados disponíveis também se mudam quase diariamente. É sempre possível sermos influenciados por factos e informações de curto prazo. Mas numa visão a prazo mais longo, acredito em melhorias significativas nas relações comerciais, e económicas em geral, entre os dois países, designadamente com alguma significância ou relevo a nível internacional, tendo sobretudo em atenção a importância da língua portuguesa mais todos os seus intangíveis. Para a China, Portugal pode vir a ser uma porta de entrada no mercado europeu se pensarmos, por exemplo, em Sines. A cooperação entre a EDP e *China Three Gorges* e a REN e a *State Grid* mostra-nos já talvez uma certa tendência e vontade política, não esquecendo ainda, para apenas dar mais um exemplo, a grande apetência que a China tem hoje pelas energias limpas, onde Portugal dá cartas a nível tecnológico. Sob o ponto de vista de Portugal, a China, com o seu inacreditável crescimento económico, é indiscutivelmente um imenso mercado pleno de oportunidades, embora difícil, que naturalmente não pode deixar indiferentes os agentes económicos portugueses. Sendo o mundo hoje em dia uma aldeia, como não prever um crescente desenvolvimento das

---

<sup>43</sup> Idem

relações bilaterais China-Portugal num saudável processo *win-win*, embora tendo sempre em atenção questões inevitáveis, mas não impeditivas, de escala.

*As exportações portuguesas para a China aumentaram 67,9 por cento em 2011, fazendo daquele país o mercado onde Portugal mais cresceu. Hoje existem mais de cinco centenas de empresas portuguesas a fazerem negócios com a China. Ninguém fica indiferente a um mercado com mais de mil milhões de consumidores.*

AICEP, Portugal Global<sup>44</sup>

Hoje em dia, já existem mais de quinhentas empresas direta ou indiretamente instaladas no mercado Chinês. Segundo investigação feita por Fernanda Ilhéu em 2006, entre aquelas que têm negócios com a China, 63% classificam-se como médias empresas e 12% como pequenas empresas. Ou seja, a grande maioria, 75%, são PME. Entre todas as empresas, 98% já têm uma experiência de mais de cinco anos, o que significa que a maioria labora em planos de longo prazo. Os principais setores são mármore e granito, serviços, têxteis, equipamentos e produtos industriais, cortiça, produtos alimentares e vinhos, calçado, componentes, peles, moldes de plástico e pasta de papel; a maioria produtos tradicionais portugueses. No que diz respeito ao seu estatuto jurídico, 29% destas empresas são de capital 100% próprio, enquanto 71% são *joint-ventures*. No que diz respeito à percentagem do mercado chinês no seu total de volume de vendas, 72% das empresas portuguesas têm uma percentagem de menos de 5%. Há 6% que possuem mais de 50% do total de vendas no mercado chinês. 63,5% das empresas portuguesas fazem importação direta do mercado chinês, enquanto 11,5% delas operam na área da contratação de serviços e consultadoria. 9,6% têm nos estudos de mercado a sua atividade principal no mercado chinês, enquanto a percentagem relacionada com a importação direta é também da ordem dos 9,6%. Tanto a transferência de *know-how* e investimento em regime de *joint-venture*, como a

---

<sup>44</sup> Anexo III, AICEP, 2012.

instalação e produção no local, atingem uma percentagem de 5,8%. Neste mercado, a exportação indireta cifra-se em 7,7% enquanto atividade principal.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> Cf. ILHÉU, 2006.

# **Capítulo II**

**Cultura: Conceito de Várias Aceções**

## II.1. Ideia de Cultura num Contexto Ocidental

*“Culture is to society what memory is to individuals”.*

*Clyde Kluckhohn, 1954*<sup>46</sup>

Repetimos com *Kluckhohn*, a cultura está para a sociedade assim como a memória está para os indivíduos. Todo um passado de vivências perdido no tempo torna-se língua, conhecimento, música, artes visuais, arquitetura, traje, modo de viver, influenciando profundamente o pensar e a maneira de ser do presente. Mas o que é que foi evoluindo ao longo do tempo, mantendo, mesmo assim, uma identidade identificável? O que dizer quando falamos de cultura? Conhecemos realmente essa “coisa” que nos acompanha todos os dias?

Uma das ideias mais originais de *G.W.F. Hegel* terá sido o considerar a cultura é uma força dinâmica mas sujeita a alterações. A definição de cultura, como a própria cultura, é também algo de muito dinâmico e passou pelas mais variadas aceções. No universo académico também este conceito tem percorrido a sua história, não havendo qualquer definição fechada. Desde que *Edward B. Tylor* propôs uma primeira definição clara para “cultura”, em 1871, até agora já foram avançadas inúmeras e diferentes definições para o termo “cultura”. Qualquer pessoa pode tentar a sua definição, muito pessoal. Como refere Smith, “a cultura é um conceito importante, mas também pode ser escorregadio, mesmo caótico”<sup>47</sup>. *Edward B. Tylor* considerou cultura como um “complexo que inclui crenças, conhecimento, arte, moral, lei, costumes e todos os outros hábitos e aptidões adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade.”<sup>48</sup> Na definição de *G. Hofstede*,

---

<sup>46</sup> Apud SPIELBERGER, 2004, 528.

<sup>47</sup> SMITH, 2001, 4. *Culture is an important but can be a slippery, even a chaotic, concept.*

<sup>48</sup> TYLOR, 1871, 1. *Culture or Civilization, taken in its wide ethnographic sense, is that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society.*



*(...) cultura é a programação mental coletiva das pessoas em um ambiente. Não é uma característica dos indivíduos, mas uma programação mental comum que abrange o número das pessoas que foram condicionadas pela mesma educação e experiência de vida.*<sup>49</sup>

Disciplinas diferentes do mundo das ciências têm também entendimentos porventura diferentes do que seja a cultura. De ponto de vista da filosofia, cultura será o conjunto de manifestações humanas que contrastam com a natureza. Em contexto filosófico, enquanto fator essencial de humanização, a cultura é também um sistema de símbolos com que se pode interpretar a realidade e que confere sentido à vida dos seres humanos. Na antropologia, a cultura é compreendida como a totalidade de comportamentos e padrões aprendidos por um povo, uma sociedade, a partir de vivências e tradições comuns. Esses comportamentos e padrões tipo também se apresentam com uma dimensão de identidade e pertença de grupos humanos e sociedades. Antropólogos e psicólogos sociais, tais como *C. Wissler*<sup>50</sup> e *R. T. Lapiere*<sup>51</sup>, valorizam muito o fator da aprendizagem na cultura (teorias da aprendizagem<sup>52</sup>). Na sociologia, a definição de cultura estará mais próxima da dos antropólogos. Sociólogos entendem a cultura como um conjunto de ideias, comportamentos e práticas sociais aprendidas pelo ser humano em sociedade. De acordo com *Ralph Linton*, “num sentido genérico, cultura significa a herança social e total da Humanidade; num sentido específico, uma cultura significa determinada variante da herança social.”<sup>53</sup> Assim, cultura, como um todo, compõe-se de um

---

<sup>49</sup> 1980, 42. *I define culture as the collective mental programming of the people in an environment. Culture is not a characteristic of individuals; it encompasses a number of people who were conditioned by the same education and life experience.*

<sup>50</sup> 1961.

<sup>51</sup> 1934.

<sup>52</sup> Denominam-se teorias da aprendizagem, em Psicologia e em Educação, os diversos modelos que visam explicar o processo de aprendizagem pelos indivíduos.

[http://pt.wikipedia.org/wiki/Teorias\\_da\\_aprendizagem](http://pt.wikipedia.org/wiki/Teorias_da_aprendizagem), consultado a 20 de Junho de 2012.

<sup>53</sup> 1936, 78. *As a general term, culture means the total social heredity of mankind, while as a specific term, a culture means a particular strain of social heredity.*

número variável de culturas, ou subculturas, ou subsistemas, cada uma das quais é caracterizada por um certo número de especificidades compreendendo um certo grupo de indivíduos.

Com o desenvolvimento da globalização (no sentido o mais lato possível) e da interdisciplinaridade, fronteiras entre ciências diferentes sobre a aceção da cultura tornam-se cada vez mais indistintas. O académico canadense *Paul Schafer*, lançou recentemente uma nova proposta para a compreensão do que seja cultura com um ponto de vista holístico. Na sua opinião, “cultura é um conjunto dinâmico e orgânico. Deu ainda particular importância à forma como as pessoas visualizam e interpretam o mundo, se organizarem, conduzem os seus negócios, elevam e embelezam a vida, e se posicionarem no mundo.”<sup>54</sup> Em 1982, para proteger a diversidade cultural, a UNESCO deu à cultura uma definição mais ampla em certa medida com base da definição de *Schafer*.

*Cultura (...) é (...) o conjunto de figuras distintas espirituais, materiais, intelectuais e emocionais que caracterizam uma sociedade ou grupo social. Inclui não apenas artes e letras, mas também modos de vida, direitos fundamentais do ser humano, sistemas de valores, tradições e crenças.*<sup>55</sup>

Além de combinar as aceções de cultura da antropologia, da sociologia e de outros conceitos existentes, essa definição enfatizou ainda a natureza de cultura enquanto

---

<sup>54</sup> 1998, 40. *Culture is defined in the holistic sense as a dynamic and organic whole or total way of life. It is concerned with the way people visualize and interpret the world, organize themselves, conduct their affairs, elevate and embellish life, and position themselves in the world.*

<sup>55</sup> *Mexico City Declaration on Cultural Policies. Culture (...) is (...) the whole complex of distinctive spiritual, material, intellectual and emotional features that characterize a society or social group. It includes not only arts and letters, but also modes of life, the fundamental rights of the human being, value systems, traditions and beliefs.*

[http://portal.unesco.org/pv\\_obj\\_cache/pv\\_obj\\_id\\_A274FC8367592F6CEEDB92E91A93C7AC61740000/filename/mexico\\_en.pdf](http://portal.unesco.org/pv_obj_cache/pv_obj_id_A274FC8367592F6CEEDB92E91A93C7AC61740000/filename/mexico_en.pdf), consultado a 28 de Janeiro de 2013.

caracterizadora de uma sociedade ou um grupo social.

Cultura, num sentido mais genérico, será o um *mix* da capacidade humana de produzir bens materiais e mentais adquiridos ao longo da história. Num sentido mais específico, a cultura manifesta-se de diferentes modos e a diferentes níveis. Num processo diacrónico que releva da história das sociedades, a cultura pode pensar-se enquanto tradição, modernidade e futuro; numa perspetiva geográfica, pode conceber-se uma cultura mundial (do género humano), nacional, étnica, regional, etc.; já numa perspetiva sincrónica, poderemos talvez falar numa (ou várias) cultura(s) que relevam da organização da sociedade, assim, defrontar-nos-emos com diferentes culturas económicas, políticas, institucionais, conceptuais, filosóficas, espirituais, religiosas, etc. Tanto do ponto de vista da antropologia, como da psicologia, sociologia, e filosofia, a definição da cultura reflete a própria cultura, ou seja, quem tenta definir cultura não pode deixar de o fazer com o seu próprio contexto cultural, pelo que devemos sempre manter uma atitude ampla e aberta para entender por cultura também aquilo que culturas diferentes entendem por cultura. Na história do pensamento ocidental, a controvérsia do que seja “cultura” é longa e não terminou. Novas tentativas de compreensão e explicação sobre este tema, novas teorias, novas (quase) definições, são constantemente avançadas, por vezes com a tentação de dizer “a última palavra”, embora sempre sem sucesso. A cultura, prenda ou dom específicos da civilização humana, continua a ter várias aceções, e ao mesmo tempo e por isso mesmo, vai influenciando o desenvolvimento das sociedades de uma forma longa e profunda.

## **II.2. Ideia de Cultura num Contexto Chinês**

A palavra cultura, originária do latim “*colere*”, tem o sentido de habitar, cultivar, proteger e respeitar. O significado original de cultura indica o cultivo da terra e a criação de plantas e animais. Note-se a palavra “agricultura”. Logo, inicialmente, originalmente, a palavra “cultura” transporta um sentido abrangente que releva da

atividade humana capaz de, mais do que apenas viver com, interferir na natureza. Também a palavra chinesa "*wén*" (文), (Cf. Ilustração nº 11) é originária de um significado inicialmente muito concreto que significa “signos” e “textos divinatórios”, tendo apenas mais tarde evoluído para significados mais abstratos, tais como cultura, civilização, formação, educação, escrita, língua, etc.

Em chinês, "*wénhuà*" (文化, cultura) é uma abreviação de "*rén wén huà chéng*" (人文化成, literalmente: homem/escrita/transformação/conseguimento, que podemos interpretar como "o processo de civilização/aculturação"). "*Rén*" (人, pessoa) é condição prévia de cultura, ou, podemos dizer que a cultura é uma palavra exclusivamente aplicável à sociedade humana. "*Wén*", sendo meios de transmissão de conhecimento, refere à linguagem, sobretudo a sua forma de registo, i.e., a escrita. O sentido de "*jiàohuà*" (教化, ensinamento/transformação) é porventura o mais importante deste conjunto encadeado e coerente de termos. Pode ser compreendido como "ensinamento e modificação de um modelo de comportamento, seja fisicamente, seja mentalmente". A explicação deste conceito chinês pode ser compreendida pela origem dos pictogramas:



*wén*

Significado original: pictograma gravada em rochas, conchas e ossos dos animais na antiguidade para divina, usam-se linhas e padrões cruzados para mostrar a profecia.

Este caracter é desenhado com a imagem de homem, revelando a sua relação com o ser humano desde o início.

Significado desenvolvido: educação, escrita, cortesia, etc.



Significado original: Na Escrita Oráculo em ossos<sup>56</sup>,  
𠄎(化) = 𠄎 (uma pessoa em pé com a cabeça para cima)  
+ 𠄎 (uma pessoa com a cabeça para baixo enterrada).  
Significa o nascimento e a morte natural,  
e a transformação e o círculo da natureza e universo.

Significado desenvolvido: transformação, formação, etc.

Ilustração nº 11 – O “wén” e o “huà” em Caracter Chinês<sup>57</sup>

O registo mais antigo de “wén” em conjunto com o “huà” está no “*I Ching*” (*Yì Jīng*, 易经)<sup>58</sup>, como segue:

*A transformação de Yin e Yang é a forma de existência do universo.*

*O registo deste conhecimento dá a origem à civilização humana.*

*Através da observação nos fenómenos naturais,*

*podemos perceber a mudança do tempo e das estações;*

*Através do conhecimento humano,*

*podemos conseguir civilizar o povo.*<sup>59</sup>

<sup>56</sup> Escrita Oracular em ossos (em chinês 甲骨文, *jiǎgǔwén*) é um tipo de caracteres gravados em conchas e ossos dos animais, usado para registo e adivinhação na antiguidade chinesa. É o sistema de escrita mais antigo da China. NdA

<sup>57</sup> <http://www.zdic.net/>, consultado a 28 de Janeiro de 2013.

<sup>58</sup> O *I Ching* ou Livro das Mutações (*Yì Jīng*, 易经), é um dos livros mais antigos da China. Neste livro é utilizado um sistema binário de (*Yin e Yang*) de trigramas e hexagramas para descrever a mudança das coisas no mundo, mostrando a filosofia e cosmologia da cultura clássica chinesa. O *I Ching* considera-se geralmente como um livro de adivinhação. Além disso, também influenciou muito a filosofia, religião, medicina, astronomia, literatura, música e artes marciais chinesas. NdA

<sup>59</sup> “刚柔交错，天文也。文明以止，人文也。观乎天文，以察时变；观乎人文，以化成天下。”——《易·贲卦·彖传》（春秋）

“Gāngróu jiāocuò, tiānwén yē. Wénmíng yǐzhǐ, rénwén yē. Guānhu tiānwén, yǐchá shìbiàn; Guānhu rénwén, yǐ

“As normas (leis, regras) do céu”, ou seja, o “*tiān wén*” (天文, astronomia) é a natureza dinâmica composta por duas forças extremas cruzadas e complementares, *Yin* e *Yang*, dureza e suavidade, positividade e negatividade, masculinidade e feminidade, etc. Conhecer, anotar, e conviver com os fenômenos naturais com ciência certa, depois de os observar e interpretar, foram as primeiras manifestações culturais do ser humano durante o processo de enfrentamento com a natureza. Isso é “*rén wén*” (人文, humanidade).<sup>60</sup> Como refere a citação imediatamente acima, “ver as leis da natureza para saber a mudança do tempo e das estações; ver as manifestações humanas para estabelecer uma sociedade civilizada.”<sup>61</sup> É aqui já muito clara a ideia de uma sociedade com normas e cultura, ou seja, é aqui já muito clara uma ideia de “cultura”.

*O sage governa o seu estado com a arte literária e civil*

*Preferindo-a em vez da força militar.*

*O uso da última é a consequência de rebeldes,*

*para quem a educação civil não funciona.*<sup>62</sup>

"*Wén*" e "*huà*" só se combinaram em uma palavra "*wénhuà*" depois da Dinastia Han Ocidental. "*Wén huà*" já tem aqui um sentido de cultura contraposto a barbárie. Assim, o conceito tradicional chinês de “cultura” significa educação moral e cívica, no que se deve incluir instituições rituais e regras sociais. Ou seja, como decorre das extraordinárias heranças de Confúcio e de Sócrates, cada um nos seus contextos históricos e sociais (talvez não tão diferentes assim), não haverá nem cultura nem sociedade sem educação. “Cultura” é sim formar padrões comportamentais, também mentais, numa sociedade que saiba bem utilizar conhecimentos adquiridos pela

---

*huàchéng tiānxià.*” – *Yì · Bìguà · Tuànzhuàn, Chūnqīu* (Período Primavera e Outono, de 770 até a 476 a.C.)

<sup>60</sup> Cf. ZHANG, 1983.

<sup>61</sup> Cf. nota nº 57.

<sup>62</sup> “圣人治天下也，先文德而后武力。凡武之兴，为不服也。文化不改，然后加诛。” ——《说苑·指武》  
(汉) “*Shèngrén zhì tiānxià yě, xiān wén dé ér hòu wǔ lì. Fán wǔ zhī xìng, wéi bù fú yě. Wénhuà bù gǎi, ránhòu jiā zhū.*” – *Shuō yuàn · zhǐ wǔ* (Jardim de convicções · Apontando para a guerra), hàn (Dinastia Han, de 206 a.C a 220 d.C.). NdA

atividade humana e pela observação sábia da natureza. Aliás, cultura, na antiguidade clássica chinesa, está sempre tradicionalmente associada a um forte sentido moral. Talvez aqui se possa fazer uma ousada transposição para a Europa aquando da sua inquietante e desgovernada Idade Média, em que a foi quase exclusivamente assegurada pela Igreja, associada também a todos os seus preceitos morais e religiosos. No período dinástico da história da China<sup>63</sup>, apesar de todos os seus tempos de enorme instabilidade política e social, a cultura também teve sempre um papel de rigorosa, por vezes cruel, ordenação e estabilidade, sempre que possível harmoniosa, da sociedade como um todo, com o que isso implica de moralidade pública e privada. Como referirei mais tarde, cultura e ordem social e moral, são dados e conceitos que não diferirão muito entre “culturas” (no sentido restrito do termo) diferentes.

Todavia, o sentido atual de cultura, em todas as sociedades modernas evoluídas, assume uma dimensão mais restrita, talvez no sentido do que no ocidente se designa por “alta cultura” (aqui não se excluindo a cultura popular, a cultura urbana, a cultura marginal, etc.). A sociedade chinesa de hoje fala de cultura, geralmente, com este sentido, eventualmente por alguma influência ocidental, o que se compreende.

*A cultura é a causa de valor partilhada por toda a humanidade,  
resultado de acumulação de criação e inteligência.*<sup>64</sup>

*Liang Qichao (梁启超)*<sup>65</sup>

*Cultura é um modo de viver à luz da civilização.*<sup>66</sup>

*Hu Shì (胡适)*<sup>67</sup>

---

<sup>63</sup> Desde a fundação da Dinastia Qin, em 221 a.C., até a queda da Dinastia Qing, em 1912. Idem

<sup>64</sup> 文化者，人类心能所开积出来之有价值的共业也。——《什么是文化》梁启超

“Wénhuà zhě, rénlèi xīn néng suǒ kāi jī chūlái zhī yǒu jiàzhí de gòngyè yě.” – *Shénme shì wénhuà (O que é a cultura), liángqǐchāo.*

<sup>65</sup> Estudioso, jornalista, filósofo e reformista chinês (1873-1929), durante o fim da Dinastia Qing e o início da República da China cujos artigos e movimentos de reforma causaram grandes influências naquela época. NdA

<sup>66</sup> 文化是一种文明所形成的生活的方式。——《我们对于西洋近代文明的态度》胡适

“Wénhuà shì yī zhǒng wénmíng suǒ xíngchéng de shēnghuó de fāngshì.” – *Wǒmen duìyú xīyáng jìndài wénmíng de tàidù (A nossa atitude para a civilização moderna ocidental), húshì.*

### II.3. Dimensões Culturais Portugal - China

Desde a década de 60 do século XX, o psicólogo holandês *Geert Hofstede* tem vindo a investigar a influência da diferenciação cultural no contexto empresarial. Mediante a observação das preferências do modo trabalhar das pessoas e do ambiente de trabalho, *Hofstede* propõe cinco dimensões culturais que podem relevar de diferentes atitudes culturais detetadas em diferentes países, a saber:

- Distância ao poder (PDI);
- Individualismo e coletivismo;
- Masculinidade e feminilidade;
- Aversão à incerteza;
- Orientação de longo/curto prazo.

Sendo esta uma das teorias mais valiosas e influentes da comunicação intercultural<sup>68</sup>, os estudos de *Hofstede* mostram que existem grupos culturais nacionais e regionais que influenciam o comportamento de uma sociedade ou organização. Então, quais serão as diferenças visíveis produto de diferentes culturas? De onde vêm os nossos diferentes comportamentos e o que nos podem trazer no futuro tais costumes, hábitos, convicções, etc., numa palavra, cultura?

---

<sup>67</sup> Filósofo e ensaísta chinês (1891-1962), um dos intelectuais mais destacados do Movimento Quatro de Maio e pioneiro do liberalismo na China. Foi embaixador da República da China nos Estados Unidos e reitor da Universidade de Pequim. Recebeu a nomeação do Prémio Nobel da Literatura em 1939. NdA

<sup>68</sup> Na área de estudos interculturais, o modelo de sete dimensões culturais levandadas por *Fons Trompenaars*, economista e consultor holandês, a teoria de orientação de seis valores de *Kluckhohn e Strodtbeck*, antropólogos americanos e o Projeto Globo realizado por Dr. *Robert J. House* e a sua equipa, que se baseiam nos trabalhos anteriores de *Hofstede*, também desempenham papéis importantes. Embora que seja uma das teorias e estudos mais valiosos e influentes nesta área, *Hofstede* também admite as limitações do seu trabalho, referidas por ele próprio no artigo “What did GLOBE really measure? Researchers’ minds versus respondents’ minds”. Mas em fim esta tese vai continuar basear-se nessa teoria importante. Idem



Considera-se que o povo português se adapta facilmente a diferentes culturas. Também se tem a ideia de que os chineses têm uma atitude aberta perante outras culturas. Já tive a oportunidade de me deparar com chineses que têm algum contacto com Portugal que me afirmaram achar os chineses e os portugueses semelhantes. Curiosamente, também encontrei portugueses com a mesma opinião. Mas não conseguem dizer porquê. Assim, quais as diferenças entre as duas culturas? Será possível encontrarmos pontos comuns entre as duas culturas através de uma análise esclarecida, séria? Para tanto, para melhor podermos conhecer o “outro” e “nós próprios”, tentemos percorrer o método de *Hofstede* e as suas cinco dimensões culturais.

### Portugal vs. China

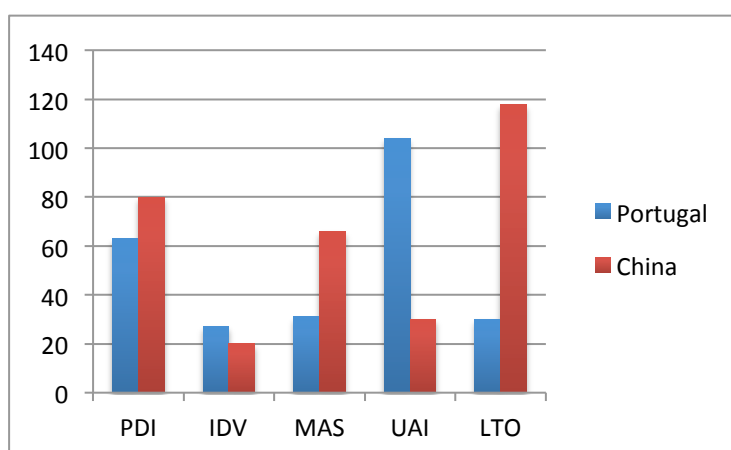


Ilustração nº 12 – Comparação em Dimensões Culturais entre Portugal e a China <sup>69</sup>

É fácil repararmos que dentro das cinco dimensões propostas por *Hofstede*, Portugal e a China mostram tendências algo próximas, semelhantes, nas dimensões de “distância ao poder” e de “individualismo”. As maiores diferenças surgem na “aversão à incerteza”, “orientação de longo prazo” e “masculinidade”. Valha o que valha a teoria

---

<sup>69</sup> Cf. HOFSTEDE, 2004.

de *Hofstede*, parece podermos dizer que semelhanças e diferenças estarão mais claras aos nossos olhos. Sigamos então este percurso com mais detalhe.

### **II.3.1. Distância ao Poder (PDI)**

A distância ao poder refere-se ao grau de aceitação por parte dos trabalhadores a uma injusta distribuição de poder na organização ou na sociedade. Em sociedades onde se valorizam a justiça e a igualdade, a distância ao poder é menor, tais como em Inglaterra, nos EUA, etc. No entanto, numa sociedade onde se destaca a hierarquia social, tal como em França, a distância ao poder revela-se muito maior.

Numa sociedade de distância ao poder elevada, quem detém o dito poder tem normalmente mais privilégios e ocupam posições hierárquicas elevadas. A desigualdade entre pessoas é aceitável como algo de muito natural. Atribui-se grande importância à hierarquia social, o que significa que, nesse tipo de sociedades, os hierarquicamente subordinados têm uma atitude de maior deferência e obediência perante os superiores, aguardando que se lhes diga o que fazer e como fazer. Também estes fenómenos se vão refletir em desníveis salariais muito acentuados, com as consequentes desigualdades sociais e de rendimento.

Classificado com um índice 63<sup>70</sup>, Portugal está a um nível médio do *ranking* de PDI. Isto mostra que a distância hierárquica é aceitável na sociedade portuguesa. Os subordinados esperam dos superiores orientação e regulamento. Se um responsável superior revela falta de interesse por um subordinado hierarquicamente, isso significará provavelmente que essa pessoa não é relevante na organização, o que, com toda a certeza, em nada o poderia motivar.<sup>71</sup>

Já a China, com o índice 80, reflete uma sociedade que aceita com naturalidade a

---

<sup>70</sup> O índice médio desta dimensão entre 66 países e regiões investigados é de  $3887/66 \approx 58,9$ . NdA

<sup>71</sup> Cf. <http://geert-hofstede.com/portugal.html>, consultado a 28 de Janeiro de 2013.

desigualdade social. A relação entre subordinado e superior tende a ser polarizada e há pouca capacidade de defesa contra abusos de poder por parte dos superiores. O trabalhador age e reage à ordem e à sanção. Aspirações a subir rapidamente na escala hierárquica deverão ser refreadas, assim como cada decisão ou opinião deverá ser tomada ao seu devido nível.<sup>72</sup>

A desigualdade hierárquica e social na China é superior à de Portugal. Todavia, tendo este país um índice médio, como já foi referido, existe também em Portugal uma considerável desigualdade hierárquica e social. Curiosamente, este desnível de Portugal até supera os de Taiwan<sup>73</sup> e Japão<sup>74</sup>, sociedades com profunda influência cultural confucionista.

Países de língua romântica, como o português, o espanhol, o francês e o italiano, normalmente têm índices médios e altos nesta dimensão. Em países com herança cultural confucionista, como a China, também surge tendência igual. Parece existir uma relação entre a língua e a forma de ser e estar dos povos e das sociedades. Vários investigadores consideram haver nisto sobretudo razões de ordem histórica. De facto, tanto o Império Romano como o Império Chinês foram governados por um centro de poder unipessoal no topo de um sistema administrativo altamente organizado e hierarquizado, o que fazia do cidadão normal, ou súbdito, um simples agente passivo de ordens superiores. Eis a indelével herança da história, seja explícita seja implicitamente. Todavia, talvez se imponha aqui uma reflexão. Por mais que o peso da tradição nos pareça real, tal não impede que as sociedades modernas não tenham a suficiente vitalidade para, individual e coletivamente, se libertarem dos seus aspetos menos positivos. Talvez isto aconteça com mais sucesso, hoje em dia, em Portugal do que na China.

---

<sup>72</sup> Cf. <http://geert-hofstede.com/china.html>, consultado a 28 de Janeiro de 2013.

<sup>73</sup> Taiwan regista um índice de 58 nesta dimensão. NdA

<sup>74</sup> O Japão regista um índice de 54 nesta dimensão. Idem

### **II.3.2. Individualismo e Coletivismo (IDV)**

Numa sociedade de maior individualismo, a comunicação entre os indivíduos são menos estáveis. As pessoas normalmente preocupam-se maioritariamente com os próprios e as suas famílias, ou muito próximos, tais como nos EUA, em Inglaterra, na França, etc. Já numa sociedade de pendor mais coletivista poder-se-á verificar uma orientação para os valores sociais mais acentuado, tal como na China e no Japão, onde as pessoas, desde o dia do nascimento, se integram em grupos sociais mais ou menos alargados e de variada ordem. Neste quadro, recebem proteção através dos mais variados intercâmbios de lealdade, pelo que, para além do indivíduo considerado em si mesmo e da sua família, este enquadramento em grupos sociais mais alargados constitui um fator importante que deve ser seriamente tomado em consideração.

Com índices realmente baixos nesta dimensão, Portugal e a China são ambos países com sociedades de tendência coletivista. A característica mais comum numa sociedade coletivista será o facto da identidade pessoal se basear mais fortemente na rede social a que se pertence. Este “pertencer a” pode ser gratificante ao fornecer proteção aos membros dessas redes e desses grupos. Como contrapartida, também se obrigam a lealdade ao(s) grupo(s) a que pertencem, às estruturas sociais em que se integram. Os interesses coletivos tendem a prevalecer, normalmente, sobre os interesses individuais, com o que tal implica ao nível de comportamentos, tarefas, prioridades, etc. A harmonia e o senso e interesse comuns na sociedade são, maioritariamente, os objetivos finais. No ambiente de trabalho, relações podem prevalecer sobre tarefas. O relacionamento entre empregadores e empregados não se resume apenas a aspetos laborais. Considerações de ordem moral e social são também fatores importantes que influenciam aquele relacionamento.

Com o índice 27, Portugal é o mais “coletivista” dentro do quadro europeu. Neste tipo de culturas, a lealdade é fundamental e sobrepõe-se tendencialmente a outros fatores e regras que relevam do comportamento social. A afronta ou deslealdade conduz à

vergonha e à “perda de face”, o confronto direto não é culturalmente aceitável. Empregados com uma relação mais próxima com o superior hierárquico terão mais facilidade para promoções ou outras regalias.<sup>75</sup>

Com um índice 20<sup>76</sup>, a China é também uma sociedade “coletivista” onde as pessoas agem no seio e no interesse da(s) comunidade(s), tendencialmente em detrimento de si próprias. A consideração pelo grupo afeta decisões cruciais, designadamente ao nível de contratações e promoções. Grupos de relação mais próxima (como a família) recebem normalmente tratamentos preferenciais. O comprometimento dos empregados para com a organização é tendencialmente alto, mas fortemente mediado pelo seu relacionamento com os outros membros daquela. Entre estes tende a haver relações corporativas e de afeto, enquanto que perante “o outro” a atitude poderá ser de indiferença, se não mesmo hostil.<sup>77</sup>

Nesta dimensão, a China é mais “coletivista” do que Portugal. Todavia, dada a relativa proximidade entre estas duas culturas, não será difícil um bom entendimento a este nível.

Também na primeira dimensão, PDI, estão os dois países com índices relativamente próximos. Segundo *Hofstede*, é fácil termos em conta que existe uma relação estreita entre a dimensão IDV e a PDI. Os países e as sociedades com índices altos na dimensão PDI normalmente possuem índices baixos na dimensão IDV, e vice-versa, o que nos sugere algumas dúvidas: será que uma dimensão PDI elevada implica necessariamente uma sociedade mais “coletivista”? Ou será que o coletivismo implica necessariamente maior desnível social e hierárquico? Talvez com a exceção de alguns países como a França, Costa Rica, Bélgica, porventura outros poucos mais, a maioria dos países abrangidos pela investigação levada a cabo por *Hofstede* seguem a

---

<sup>75</sup> Cf. nota nº 70.

<sup>76</sup> O índice médio desta dimensão entre 66 países e regiões investigados é de  $2894/66 \approx 43,8$ . NdA

<sup>77</sup> Cf. nota nº 71.

tendência de alta dimensão PDI com baixa dimensão IDV, e baixa dimensão PDI com alta dimensão IDV. Indivíduos mais integrados em sociedades culturalmente articuladas em redes complexas de diferentes fidelidades tendem a ser mais dependentes, mesmo mentalmente, do poder e da hierarquia. Parece assim existir de facto um certo nível de implicação entre estas duas dimensões.

*Hofstede* ainda levantou outra hipótese, porventura mais polémica, no que respeita à dimensão IDV, como segue: quase todos os países com um nível superior de desenvolvimento económico apresentam índices altos nesta dimensão, enquanto os países e regiões com um desenvolvimento económico menos acentuado registam índices mais baixos. Existirá assim uma relação forte entre o nível de riqueza de um país ou sociedade e o grau de “individualismo” na sua “cultura”<sup>78</sup>.

Nos dados listados é realmente possível encontrarmos esta tendência. De um modo geral concordo com esta proposta, ou hipótese. Mas esta (quase) lei parece poder aplicar-se apenas a sociedades ocidentais. Em sociedades asiáticas, regiões muito desenvolvidas economicamente, claramente consideradas “ricas”, como sejam Taiwan, Hong-Kong, Singapura, Coreia do Sul, e mesmo o Japão, embora menos acentuadamente, apresentam, algo surpreendentemente para um investigador ocidental menos conhecedor da realidade da Ásia Oriental, também apresentam índices baixos de IDV. Haverá aqui, com toda a probabilidade, uma especificidade das culturas de forte influência confucionista que não terá sido suficientemente equacionada, pelo menos nesta dimensão, por *Hofstede*.

### **II.3.3. Masculinidade e Feminilidade (MAS)**

Em sociedades de forte predominância masculina, problemas de género podem, e

---

<sup>78</sup> *Nearly all wealthy countries score high on IDV while nearly all poor countries score low. There is a strong relationship between a country's national wealth and the degree of individualism in its culture. HOFSTEDE, 1997, 53.*

são-no frequentemente, sérios. Os homens são decisivos, devem ser considerados duros (ou pelo menos parecê-lo) e ocupam as posições mais importantes na vida profissional e na estrutura social em geral. As mulheres deverão ser ternas, obedientes e que terão como principal tarefa o cuidar da vida familiar.

Todas as sociedades tendem a valorizar o sucesso de carreira, o dinheiro, o poder, o estatuto social, etc., tanto na China como no Japão ou nos EUA. Numa sociedade “feminina”, os papéis políticos, económicos, sociais, etc., entre os dois géneros sobrepõem-se. Ambos, homens e mulheres, desempenham papéis relevantes na vida social devendo considerar-se a si próprios ou a si próprias, nas suas funções sociais, com modéstia e moderação. Sociedades deste género prestam sempre uma maior atenção à qualidade de vida, como acontece, em maior ou menor escala, com quase todos os países da Europa, porventura com a exceção algo surpreendente da Alemanha<sup>79</sup>.

Quando chegamos à dimensão de masculinidade e feminilidade (MAS), diferenças entre as duas culturas, a portuguesa e a chinesa, começam a surgir. Nesta dimensão, Portugal mostra um índice baixo, 31<sup>80</sup>, o que revela, quase sem dúvida, uma sociedade feminina. É um país onde a palavra-chave é o senso comum. Tanto a competitividade excessiva como a polarização estremada não são apreciadas. Nas sociedades femininas, o foco está em “trabalhar para viver”. As populações tendem maioritariamente a valorizar a qualidade, a solidariedade e a igualdade. Conflitos são preferivelmente resolvidos através do compromisso e da negociação. Tempo livre e flexibilidade também são favorecidos, a nível laboral. As tomadas de decisão são muitas vezes obtidas através de envolvimento.<sup>81</sup> Sociedades femininas, como Portugal, são normalmente mais permissivas. As pessoas cuidam e preocupam-se

---

<sup>79</sup> O índice da Alemanha nesta dimensão é de 66, relevando da característica social orientada pelo sucesso de carreira, estatuto social, etc. No caso da Alemanha, a desigualdade de sexo não é evidente. O índice alto indica principalmente a importância que a sociedade presta à carreira profissional. NdA

<sup>80</sup> O índice médio desta dimensão entre 66 países e regiões investigados é de  $3316/66 \approx 50$ . Idem

<sup>81</sup> Cf. nota nº 70.

mais com os sentimentos dos outros. As pessoas realçam a importância das “pessoas” e do estabelecimento de relações cordiais. A desigualdade de sexos entre é menor. As mulheres têm idênticas oportunidades de trabalho. Tanto os homens como as mulheres são tidos como devendo assumir comportamentos e atitudes modestos.

No que se refere à China, o elevado índice 66 releve de uma sociedade masculina típica, orientada para o sucesso e o progresso material. Para obter sucesso, muitos chineses sacrificam a família e o lazer ao trabalho. No sector de serviços (como em lojas e restaurantes) trabalha-se até tarde, noite dentro, o tempo de lazer não é tão importante. Milhões emigram para lugares distantes a fim de tentarem promoção profissional e social. Em vez de ser tendencialmente permissiva, a sociedade chinesa é mais rigorosa, com regras bastante restritas aplicáveis ao conjunto da sociedade. As mulheres são apreciadas se delicadas e modestas, enquanto os homens são consideradas como símbolos de assertividade e ambição.<sup>82</sup>

No ambiente de trabalho, os homens são quase sempre preferidos em detrimento das mulheres. Em Portugal, *small is beautiful*, ou, melhor dizendo, *small and slow*. Na China, a maioria das pessoas perseguem grandes e ambiciosos conseguimentos, e de preferência rápidos. Entre as duas culturas, existem ainda mais algumas diferenças. Numa cultura feminina, como a portuguesa, os muito pobres são considerados como merecedores de ajuda e apoio por parte do conjunto da sociedade, enquanto que o foco das sociedades masculinas está voltado sobretudo para os bem sucedidos. Hipertrofia-se o respeito e a admiração pelo sucesso. Em relação à consciência ambiental, as culturas femininas dão habitualmente mais importâncias à proteção da natureza e dos ecossistemas. Considera-se a proteção do ambiente como uma grande prioridade. Inversamente, nas sociedades masculinas a manutenção do crescimento económico é sempre prioritário.

---

<sup>82</sup> Cf. nota nº 71.



Como indica a sua própria designação, as culturas femininas têm características atribuídas tradicionalmente ao sexo feminino, como a ternura, a sensibilidade, a modéstia, o carinho. Ao contrário das femininas, as culturas masculinas possuem características ditas “machas”, com a coragem, a persistência, a agressividade e a vaidade. Nas culturas femininas produz-se mais *home made* e consomem-se produtos mais úteis. No entanto, nas culturas masculinas muito dinheiro desperdiçado em produtos luxuosos, de exibição. Produtos estrangeiros são mais bem-vindos nas culturas masculinas do que nas femininas. Neste particular, será uma boa notícia para os investidores estrangeiros instalados no mercado chinês.

#### **II.3.4. Aversão à Incerteza (UAI)**

A aversão à incerteza refere-se à sensação de ameaça que os trabalhadores sentem perante a incerteza ou o desconhecido, alheio à sua própria cultura. Em países e sociedades de forte UAI, tais como na Alemanha e na França, tende-se a dar muito valor à opinião e conhecimento dos especialistas, merecem confiança. As regras e normas de procedimentos organizacionais são muito rigorosas e devem ser respeitadas, baixando o risco nas tomadas de decisão. Em países de fraca aversão à incerteza, como nos EUA, correr riscos é um valor em si, assim como as regras e normas organizacionais são relativamente menos rigorosas. A inovação é incentivada.

UAI é a dimensão em que se verifica uma maior divergência entre Portugal e a China, o que também se verifica nos países de língua românica e outras regiões influenciadas pela cultura chinesa. Ao contrário da situação em PDI, países latinos e as regiões de cultura sínica não apresentam tendências de proximidade, neste caso. A maioria dos países latinos regista forte aversão à incerteza. Contrariamente, países e regiões com forte influência cultural chinesa, ou de imigrantes chineses, denotam uma aversão à incerteza bem mais fraca, como se verifica em Taiwan, Hong-Kong, Singapura, Indonésia, Malásia, Filipinas, etc. Ensaçando um fundamento histórico para este fenómeno, *Hofstede* considerou seguinte:

*O Império Romano e o Império Chinês foram ambos estados centralizados poderosos, em que as populações recebem ordens do poder central para baixo. Mas os dois diferiam em um aspeto importante. O Império Romano desenvolveu um sistema único de leis codificadas que, em princípio, eram aplicadas a todas as pessoas com estatuto de cidadão, independentemente da origem. O Império Chinês nunca conheceu este conceito de lei. O princípio contínuo da administração chinesa tem sido descrito como “governo pelo homem”, em contraste com a ideia romana de “governo pela lei”. Os juízes chineses deveriam ser guiados por grandes princípios gerais, tais como as formuladas por Confúcio à volta de 500 a.C..<sup>83</sup>*

Com o índice 104<sup>84</sup>, Portugal situa-se em 2º lugar no *ranking* da UAI. Sociedades de alta UAI são geralmente mais conservadoras e dependem mais da lei e de orientação superior. A incerteza inerente à vida é sentida como uma ameaça contínua que deve ser combatida. Para as pessoas que vivem numa cultura de alta UAI, clareza e estruturas sólidas são essenciais. Para melhor reduzir o nível de incerteza possuem códigos rígidos de crença e comportamento, e são normalmente intolerantes com ideias e comportamentos menos “ortodoxos”. O desconhecido é, só por si, perigoso. Fenómenos de alguma xenofobia também tendem a existir nestas sociedades.<sup>85</sup>

Ao contrário de Portugal, a China tem um índice baixa nesta dimensão (30). Para os

---

<sup>83</sup> HOFSTEDE, 2000, 181. *The Roman and Chinese Empires were both powerful centralized states, conditioning their populations to take orders from the center. But the two differed in an important respect. The Roman Empire developed a unique system of codified laws that in principle applied to all people with citizen status regardless of origin. The Chinese Empire never knew this concept of law. The main continuous principle of Chinese administration has been described as ‘government by man,’ in contrast to the Roman idea of ‘government by law.’ Chinese judges were supposed to be guided by broad general principles such as those formulated by Confucius around 500 B.C.*

<sup>84</sup> O índice médio desta dimensão entre 66 países e regiões investigados é de 4426/66 ≈ 67. NdA

<sup>85</sup> Cf. nota nº 70.

chineses, a incerteza inerente à vida é relativamente mais fácil de aceitar. Problemas surgem todos os dias e as pessoas estão preparadas para os resolver em qualquer circunstância. As pessoas são mais abertas à mudança e inovação, mais adaptadas à ambiguidade e à instabilidade. Desdenhando um pouco da qualidade de vida, valorizam mais a novidade e o útil. O pragmatismo é uma atitude comum perante a vida. Em vez de serem tidas como perigosas, as coisas desconhecidas são tratadas com curiosidade. Haverá ainda uma muito maior vontade em correr riscos desconhecidos e maior tolerância perante a diversidade. Leis e regras tendem a ser flexíveis, adaptando-se às situações reais. Note-se que o chinês é uma língua ambígua, assim como a cultura chinesa é também multi-semântica, valorizando fortemente a linguagem indireta.<sup>86</sup>

Tomo a liberdade de concordar, na generalidade, com estas interpretações e análises teóricas. A cultura portuguesa de hoje revela incerteza e o desconhecido é enfrentado como perigoso. Quanto à outra característica referida anteriormente, a “xenofobia”, na minha opinião tal não consiste exatamente em uma aversão aos estrangeiros, ou seja, antipatia a nível étnico. No meu entendimento, o português mostra geralmente a maior simpatia e amabilidade para com os estrangeiros, designadamente em comparação com outros povos europeus. Logo, a tal “xenofobia” devia ser maioritariamente lida como uma aversão exógena à “cultura” que lhes é “familiar”. O chinês é geralmente considerado um povo entusiasta e amigo do diferente. Portanto, neste sentido, a capacidade de adaptação da sociedade chinesa não é difícil. Também, os trabalhadores portugueses prestam uma maior lealdade às empresas e resistência à mudança. Para os trabalhadores chineses, a lealdade aos empregadores é menor e recebem a mudança com maior facilidade. Num ambiente de trabalho com um índice UAI alto, existe facilmente desconfiança e opiniões desfavoráveis a “patrões” estrangeiros, enquanto que na China, administradores estrangeiros são em grande escala, e bem aceites.

---

<sup>86</sup> Cf. nota nº 71.

### II.3.5. Orientação de Longo / Curto Prazo (LTO)

Chegamos finalmente à última dimensão, orientação de longo/curto prazo, baseada em valores culturais confucionistas.

No fim dos anos de 80 do século passado, *Hofstede* realizou uma investigação com incidência sobre 22 países e regiões, incluindo a China, o Japão e a Coreia do Sul, em cooperação com *Michael Bond*. Desse trabalho nasceu a quinta “dimensão cultural” da teoria de *Hofstede*, sobretudo com base na influência de Confúcio numa certa e muito abrangente filosofia e ética da organização da sociedade e do poder, ou seja, a orientação de longo/curto prazo. Sociedades de orientação de longo prazo assumem características de abnegação, resistência, preservação, poupança, resiliência, harmonia, etc. As pessoas são propensas a acreditar que a verdade depende muito do contexto e da situação. Por outro lado, sociedades de orientação de curto prazo têm geralmente uma preocupação forte com o estabelecimento da “verdade” absoluta, definitiva, pré-existente, *out of context*, tendendo a pensar com um maior recurso a quadros pré-estabelecidos. Compreensivelmente, obedecendo mais a perspectivas de curto prazo, têm uma propensão relativamente pequena em poupar.

Apresenta-se nesta dimensão uma tendência diferente no caso das regiões do Leste Asiático. A China, Hong-Kong, Taiwan, o Japão e a Coreia do Sul ocupam os primeiros cinco lugares no *ranking* desta dimensão. Já os países ocidentais situam-se em índices maioritariamente baixos, embora não sejam as sociedades com mais baixo índice do *ranking*.

Esta dimensão, se a longo prazo, terá bastante que ver com características culturais e históricas mais evidentes em sociedades do Leste Asiático, como as acima referidas virtudes da abnegação, resistência, reserva, etc. Outrossim, esta dimensão porventura particularmente importante pode ajuda-nos a melhor compreender a forma de ser,

estar e agir das populações e sociedades com *background* cultural confucionista. Além disso, esta dimensão também se apresenta como tendencialmente favorável a fenómenos como seja o rápido crescimento económico dos últimos anos. O Brasil e a Índia registam também índices altos nesta dimensão.

Sendo a China a terra de origem do Confucionismo, tem, como facilmente se compreenderá, um elevado índice neste *ranking*, o primeiro lugar. Portugal fica em trigésimo<sup>87</sup>. É sem dúvida, a acreditar nesta(s) teoria(s) e classificações, uma sociedade de baixo LTO. Culturas com uma orientação de curto prazo geralmente prestam grande atenção à tradição. A instância em poupar é relativamente mais fraca e a pressão social para “manter as aparências” é bastante forte. As pessoas têm sempre uma forte preocupação em definir e viver sob os ditames da “Verdade”, manifestando carências na manifestação de paciência para a espera por resultados que necessitam do tempo. Haverá uma certa urgência por resultados rápidos. Outrossim, valoriza-se o tempo emprestado ao lazer e tender-se-á a sobrestimar o consumo e subestimar a produção.<sup>88</sup> Para os chineses, pelo menos na sua maioria, porventura mais persistentes e frugais, o valor e o tempo do lazer não serão tão relevante. As relações interpessoais são muito orientadas pelo estatuto social e, por outro lado, a tradição será mais adaptável a condições e situações novas. O nível de poupança dos indivíduos e das famílias é muito superior, preferindo quase sempre investir em projetos de longo prazo (como é o exemplo do imobiliário, com todos os perigos que isso acarreta).<sup>89</sup>

Uma das diferenças mais evidentes que pode porventura resumir comparativamente as duas culturas, a portuguesa e a chinesa, será a diferente dimensão dada ao tempo, será uma diferente conceção de “tempo”. A sociedade chinesa, curiosamente, dada a sua milenar história, pensará mais o tempo enquanto futuro, enquanto que a sociedade

---

<sup>87</sup> O índice médio desta dimensão entre 36 países e regiões investigados é de  $1609/36 \approx 44,7$ . NdA

<sup>88</sup> Cf. nota nº 70.

<sup>89</sup> Cf. nota nº 71.

portuguesa estará mais voltada para o presente e o passado. Talvez isto se possa indiciar um pouco porque é que se considera os chineses geral e maioritariamente otimistas e os portugueses um pouco pessimistas e nostálgicos. Segundo alguns desenvolvimentos da interpretação de LTO aplicados a temáticas laborais, os chineses apresentam melhor desempenho em tarefas que exijam, por exemplo, matemática, enquanto os portugueses, pelo menos nessas áreas, têm desempenho inferior. Outras diferenças comparativas também se podem observar no âmbito da definição, quantificação e avaliação dos objetivos do trabalho. Uma cultura de alto índice LTO terá uma maior tendência e facilidade no conseguimento de boas relações interpessoais e na obtenção de posições relevantes num mercado especializado e competitivo. Por seu lado, numa cultura de baixo índice LTO, o principal fator de avaliação do trabalho apresentado serão os resultados conseguidos no passado (mês, trimestre ou ano), e menos nas potencialidades futuras do trabalhador, dando assim com bastante frequência razão ao “Princípio de Peter”.

Talvez outra relevante diferença a ter em consideração, entre portugueses e chineses, seja uma muito abrangente maneira de pensar e estar, um modo de conceber a vida e o mundo, aquilo que normalmente se designa por “idiossincrasia”. Os chineses serão mais sintéticos (e sincréticos), e com um sentido muito fortemente pragmático da vida e do comportamento, trabalhando com o auxílio de visões diversificadas, vertical, horizontal, holística, etc. As empresas privadas são predominantemente familiares. Os portugueses guiar-se-ão por um pensamento mais analítico e menos diversificado, orientados por objetivos porventura melhor estudados mas mais exclusivos, tratando dos seus afazeres profissionais passo a passo, caso a caso, assunto a assunto. As sociedades ocidentais são muito pouco sincréticas, embora estejam a mudar neste particular. A família e os negócios são geralmente esferas separadas, também aqui preferindo separar águas.

# Capítulo III

Interpretar Culturas  
Para Uma Melhor Compreensão

### III.1. Encontro entre Duas Culturas Implícitas

Uma característica típica das culturas de pendor coletivista, como referido no capítulo anterior, é aquilo que se designa por “comunicação de alto contexto”. O conceito de cultura de alto/baixo contexto foi levado por *Edward T. Hall*<sup>90</sup> nos anos 70 do século passado, ajudando-nos a entender formas de comunicativas em culturas diferentes. Refere-se à tendência cultural para o uso de códigos implícitos na comunicação diária. Numa cultura de alto contexto, muita é deixado sem explicação ou desenvolvimento concetual. Usa-se bastante a língua não-verbal e o silêncio na transmissão de informação. Em contraste com isto, numa cultura de baixo contexto a transmissão de informação é muito mais explícita. Usam-se normalmente palavras e descrições claras. Em geral, sociedades de cultura de alto contexto são mais relacionais, coletivistas e contemplativas. As pessoas dão um alto valor à relação interpessoal. Neste quadro, Portugal e a China foram ambos classificados como sociedades de cultura de alto-contexto.

Os conflitos da cultura implícita são os mais comuns em ambiente intercultural. Partindo de sistemas simbólicos diferentes, toda a interpretação do comportamento não-verbal influenciada por diferenças culturais tende para a incompreensão e o potencial conflito.

Durante a investigação realizada para esta dissertação, entrevistei seis diretores portugueses de empresas na China. Graças à sua ajuda, tive a oportunidade de deitar um olhar sobre a cultura chinesa em ambiente empresarial, através dos olhos de verdadeiros *experts* em comunicação intercultural, já com uma boa experiência no mercado chinês. Ao longo de conversas e narrativas de mais de vinte horas, classifiquei as suas experiências (incluindo algumas incompatibilidades perante a cultura chinesa) interculturais em três aspetos, como segue:

---

<sup>90</sup> Antropólogo americano e pesquisador (1914 - 2009) de estudos interculturais. NdA



- Encontro entre duas culturas implícitas;
- Os Valores de Uma Sociedade Masculina;
- Cultura Institucional – deferência perante os superiores hierárquicos.

Na categoria de conflitos entre culturas implícita, encontrei três pontos mais concretos para analisar, tais como:

- Silêncios e opiniões reservadas;
- O *Guanxi* – relação interpessoal;
- Concessões de última hora – dependência fraca dos regulamentos.



Ilustração nº 13 – A Impressão da China – Cultura Implícita e Ambígua<sup>91</sup>

---

<sup>91</sup> <http://provincia12.blogs.sapo.pt/24072.html>, consultado a 13 de Dezembro de 2012.

### III.1.1. Silêncios e Opiniões Reservadas

Uma dificuldade várias vezes referida durante as entrevistas tem sobretudo a ver com as opiniões transmitidas por via não-verbal. Todos os empresários consultados deram ênfase a esta diferença cultural. Nas suas experiências, informações úteis muitas vezes não foram expressas por palavras suficientemente esclarecedoras. O que se diz não é necessariamente o que se faz, ou, talvez melhor dizendo, o que se diz é apenas uma percentagem do que faz ou vai fazer. Acenar com a cabeça não significa em todos os casos que o interlocutor concorda com a conversa. Por vezes, só transmite concordância quem está a ouvir com respeito. O silêncio, mesmo um sorriso, podem transportar sentidos bem diferentes de que se poderia pensar. Em ambiente de trabalho, também não é comum verificar-se confronto direto. Clientes, colegas, parceiros e trabalhadores chineses não costumam, não é culturalmente aceitável, confrontar um problema cara a cara. Numa reunião em que alguém sentado à sua frente não partilha a sua opinião, raramente o manifesta imediatamente perante outros. Numa qualquer ocasião em ambiente de negócio onde há alguém que não gosta de certa coisa, esse alguém também não o vai manifestar diretamente. Tentam resolver o problema aconselhando e/ou recomendando alternativas de forma indireta, evitando que o outro “perca a face”. Também acontece que, muito simplesmente, um inferior hierárquico chinês não manifesta as suas ideias, espera que o superior hierárquico decida. Na cultura portuguesa, embora também exista alguma aversão ao confronto direto, em ambiente de trabalho, quando há opiniões diferentes, é normal manifestá-las.

Segundo *Hall*, a cultura chinesa é uma típica cultura de alto contexto. Por razões tradicionais e históricas, as populações de culturas de alto contexto tendem a ser sedentárias, valorizando sobremaneira a terra natal. Com o decorrer do tempo vão porém acontecendo inevitáveis mudanças sociais, embora sempre lentas. O(s) modo(s) de vida, as experiências havidas na biografia de cada um, assim como as redes interpessoais na sociedade, são relativamente simples. Nesse tipo de sociedades, em

que toda a gente se conhece bem, os membros da mesma sociedade (grupos normalmente de pequena dimensão) costumam reagir homoganeamente aos mesmos ou diferentes desafios e problemas do quotidiano. Ato comunicativos tornam-se padrões consideravelmente fixos. O nível de linguagem implícita é muito elevado. A transação de informação e o verdadeiro sentido daquilo que se comunica exige sempre uma maior percentagem de contexto e uma menor percentagem de discurso explícito. As partes envolvidas num processo comunicacional não necessitam grandemente da língua falada, nem tampouco para é exigida muita informação detalhada. Numa cultura de alto contexto, a expressão não-verbal desempenha o papel talvez mais importante na comunicação. A língua não tem que ser o principal canal de obtenção de informação. A linguagem corporal, a distância, e mesmo o silêncio podem transmitir, e talvez maioritariamente transmitam, ideias e sentimentos.

A sociedade chinesa só muito tardiamente começou a evoluir de uma economia quase unicamente agrícola, tendo-se em 1911 verificado a queda da última dinastia, os Qing (manchus). Antes disso viveu um longo período dinástico de mais de dois mil anos, com sucessivas dinastias, onde reinava a estabilidade e a prosperidade, entremeadas por períodos, por vezes também longos, de grande instabilidade política e social passou, com o que tal implicava sempre de enorme sofrimento popular<sup>92</sup>. Assim, a história da China de pelo menos há mais de dois milénios oscilou entre o caos e monarquias autocráticas servidas por uma complexa e piramidal estrutura hierárquica de poder, o mandarinato, em que a obediência ao poder superior era absoluta. Vozes diferentes não eram apreciadas. O povo sempre foi acostumado ao silêncio, a possibilidade de manifestar diferença sempre foi muito diminuta. A grande maioria das vozes discordantes, e, apesar de tudo, muitas houve, provinham de uma intelectualidade que detinha uma enorme competência em se manifestar de um modo críptico. Numa outra dimensão, a cultura confucionista tem influenciado indelevelmente a sociedade chinesa há já mais de dois mil anos, cultura que, se mal

---

<sup>92</sup> Apenas compreendendo-se estes cíclicos e recorrentes fenómenos históricos é que se poderá também compreender a atual situação política chinesa. NdA

interpretada, o que tem acontecido quase sistematicamente, também ajuda a um conservadorismo restritivo, ou mesmo repressivo, da liberdade e da criatividade. Por exemplo, “Um cavalheiro deve ser lento em seu discurso e apto em sua ação.”<sup>93</sup>, ou “Aquele que exige muito de si e muito pouco dos outros, manter-se-á afastado do ressentimento.”<sup>94</sup>, representam interessantes doutrinas clássicas do Confucionismo. Têm beleza e manifestam uma alta sabedoria, mas são muito facilmente mal utilizadas. Também, em larga medida, é algum mau uso desta cultura que afeta seriamente a mentalidade que os chineses vêm adquirindo ao longo da sua milenar história e ainda bem presente na sociedade de hoje. Duma pessoa culta eram, e ainda continuam a ser, previsíveis comportamentos que relevam da humildade e de um discurso mais implícito em sede de comunicação social. Por vezes, a razão para a reserva e o implícito tem que ver com a defesa ofender os outros, o que é saudável, por vezes porém indicará o simples medo de criticar, o que é de lamentar. Também muitas vezes advirá do simples hábito ou costume, a tal cultura implícita e de alto contexto de que ninguém se pode descartar como se fosse simplesmente mudar de roupa.

Depois de se conhecer melhor este contexto cultural, já não será tão difícil compreender comportamentos *business partners* chineses. O silêncio pode significar concordar ou não concordar. Sorrir também não representa, pelo menos em todos os casos, alegria. Sensação de culpa, de embaraço, de ausência de alternativa e mesmo desconcordância também podem ser expressados através do sorriso. Para a maioria dos trabalhadores chineses, trabalho é mesmo acabar as tarefas que têm em mão e receber o salário correspondente. A transgressão não é permitida. Alguma agressividade, que no ocidente pode ser considerada por vezes motivadora, é também vista pelos líderes como indesejável. Especialmente em empresas estatais, as pessoas apenas se preocupam em executar o seu próprio trabalho conforme as instruções

---

<sup>93</sup> “君子欲讷于言，而敏於行。”——《论语·里仁》（春秋）

“Jūnzǐ yù nèyúyán, ér mǐnyúxíng.” – Lúnyǔ · Lǐrén, Chūnqū (Período Primavera e Outono, de 770 até 476 a.C.)

<sup>94</sup> “躬自厚而薄责于人，则远怨矣！”——《论语·卫灵公》（春秋）

“Gōng zìhòu ér bózé yúrén, zé yuǎn yuàn yǐ!” – Lúnyǔ · Wèilínggōng, Chūnqū, (Idem)

recebidas. Não querem e não têm o direito de se questionar e, muito menos, de questionar. Para não ofender os outros ou para evitar erros, são maioritariamente passivos e não expressam abertamente as suas próprias opiniões. Comportam-se com muita humildade, nem sempre sincera. Mesmo uma pessoa talentosa não costuma expressar opiniões críticas, especialmente em público.

### III.1.2. O *Guanxi* - Relação Interpessoal

Uma outra dificuldade que foi frequentemente referenciada nas entrevistas que levei a cabo trata-se do *Guanxi*, ou seja, da relação interpessoal. Aos olhos dos empresários portugueses, a sociedade chinesa é muito baseada em relações interpessoais que escapam um pouco à sua compreensão e conhecimento. Ora, o que designa por *Guanxi* é precisamente uma rede informal de conhecimentos e amizades, de favores em cadeia, que corporizam, pelo menos em grande medida, funcionamento diário do trabalho e da economia chinesas. Caricaturando um pouco, será uma mistura da também muito tradicional e muito portuguesa “cunha” com elementos que fazem muito mais sentido como sejam relações que se alicerçam na base da confiança e da lealdade. Embora a sociedade portuguesa também preste muita atenção à relação interpessoal, este fenómeno é mais presente e forte na China (diria mesmo, mais institucionalizado), mesmo quando negócios ou empreendimentos não funcionam como o desejado. Creio que seria muito difícil para um português manter um *partnership* que dá mais problemas do que vantagens, mesmo com quem se tem boas relações pessoais. Como diz o aforismo popular: “amigos, amigos, negócios à parte!”

Na sociedade chinesa, muito orientada pelo relacionamento pessoal e privilegiado, o *Guanxi* não é apenas uma ligação simples entre as pessoas. É mais uma força, ou seja, um tipo de recurso social da maior importância. Seja na perspetiva de *Geert Hofstede* ou na de *Fon Trompenaars*<sup>95</sup>, a cultura chinesa é sem dúvida de índole coletivista. Os

---

<sup>95</sup> Nascido em 1952, economista e investigador holandês na área de comunicação intercultural. NdA

chineses prestam muita importância à família, à lealdade entre amigos e à estabilidade dos relacionamentos de longo prazo. A generalidade da população apenas consegue sentimentos de satisfação, segurança e consolo no interior da coletividade, ou seja, na harmonia interpessoal. Para os chineses, o crescimento e desenvolvimento do indivíduo dá-se em grupo, dependendo muito de bons e estáveis relacionamentos devidamente estruturados e hierarquizados.

No pensamento confucionista também figura um forte enfoque na educação moral no sentido de cultura de bom relacionamento interpessoal. “Um cavalheiro que toma conduta correta e que trata os outros em cortesia terá todos no mundo como seus irmãos.”<sup>96</sup>. Na mentalidade tradicional chinesa, é o destino que leva ao encontro entre as pessoas. Cuidar atenta e diligentemente das relações interpessoais que vão surgindo na vida constitui um imperativo sempre presente na sociedade chinesa. Lealdade e confiança são fatores indispensáveis numa relação de longo prazo.

Na sociedade chinesa, a passada e a de hoje, onde a distribuição de poder e de bem-estar, onde o acesso a oportunidades, são comparativamente desequilibrados, dependendo mais de uma arquitetura social hierarquizada de cima para baixo, existe um forte déficit de justiça social generalizada. O resultado é a frequente utilização do que em chinês se designa por “Hòumén” (后门, negócio por baixo da mesa), ou o *Guanxi*, no sentido de conseguir por outras vias o que mais dificilmente se consegue pelas vias estritamente formais. As relações interpessoais e de cumplicidade são de facto um fator importante que pode, muitas vezes, decidir sobre a solução de situações que deveriam ser conseguidas pela simples aplicação da lei ou da organização instituída da sociedade. Haverá uma excessiva valorização do poder e da influência de pessoas social ou politicamente bem posicionadas, em detrimento da capacidade e valores pessoais de cada um individualmente.

---

<sup>96</sup> “君子敬而无失，与人恭而有礼，四海之内皆兄弟也。”——《论语·颜渊》（春秋）

“Jūnzǐ jìng ér wúshī, yǔ rén gōng ér yǒulǐ, sìhǎizhīnèi jiē xiōngdì yě.”

– *Lúnyǔ • Yányuān, Chūnqū*, (Período Primavera e Outono, de 770 até 476 a.C.)

Em todo o processo histórico e civilizacional milenar chinês, o *Guanxi* esteve sempre presente a todos os níveis da sociedade, seja na esfera política, seja na esfera económica. Embora um bom relacionamento possa e deva ajudar a criar um bom ambiente de relação laboral e negocial, o *Guanxi* tem também produzido resultados de grande injustiça relativa, negativos para o todo da sociedade. Na maioria dos casos, o *Guanxi*, na sua aceção mais negativa, será pouco favorável ao desenvolvimento de uma empresa saudável e sustentável no competitivo mercado global. Em contexto empresarial, as suas consequências mais negativas e mais evidentes terão que ver com uma corrupção larvar e consequente pessoal excedentário.

Para muitos líderes chineses, quanto mais pessoas houver promovidas pela sua influência e relação, mais sólido fica o seu estatuto na esfera da sua área de atuação. Além disso, os trabalhadores chineses revelam uma natural tendência de preferir no trabalho aqueles com quem têm mais afinidades pessoais. Isto poderá facilmente resultar numa fragmentação interna à organização empresarial, prejudicial à valorização pessoal.

O facto do *Guanxi*, por tudo o quanto já foi dito, poderá, por vezes, dificultar a boa implementação de um sistema ou esquema organizacional. Para muitos chineses, o relacionamento interpessoal é, quase sempre, mais valorizado do que o interesse institucional. Quando existem problemas ou conflitos entre sistema e “pessoa”, a preferência, normalmente, é a de tentar contornar o estrito regulamento do sistema organizacional no sentido de melhor proteger quem é do seu círculo mais próximo.

### **III.1.3. Concessões de Última Hora (Dependência Fraca dos Regulamentos)**

Durante as entrevistas que levei a cabo, todos os empresários referiram fenómenos interessantes de que tento agora dar conta. Por exemplo, acontece com alguma frequência surgirem alterações e mudanças inesperadas em muito curto espaço de tempo. De manhã pode estar tudo bem, ao meio-dia tudo mal, à uma hora tudo muito

mal, às duas horas tudo horrível, às três horas tudo resolvido, e ao fim da tarde ..., surge outra vez um problema qualquer. Embora esta minha descrição seja obviamente caricatural, é bem verdade que a irregularidade e instabilidade acontecem com muita frequência em ambiente de trabalho e de negociações. Empresários portugueses acham que na China acontecem muitos fenómenos para os quais não encontram explicação. É compreensível, mas algum estudo e esclarecimento interculturais podem ajudar. Embora, a maior parte das vezes, normalmente no final acabe tudo por resultar com razoável satisfação para todas as partes envolvidas, enquanto mais acostumados a algum planeamento português em sede de trabalho e negócio, a alguma previsibilidade, sentem-se pouco à vontade quando se deparam com o modo de trabalhar e negociar chinês, para eles menos previsível, mais anárquico. Outro aspeto da maior importância consiste no facto de que um contrato devidamente assinado não significa necessariamente, porventura nunca significa, o fecho das negociações, nem permite totalmente que haja confiança de que o acordado seja absolutamente cumprido. Mesmo com um acordo aparentemente fechado e assinado, muito pode ainda mudar. Os chineses parecem não considerarem o contrato como o fim, mas como o início de um processo.

De início não sabia como devia interpretar estas diferenças sérias. Subitamente, certo dia, reparei que os fenómenos que ouvia e observava, por parte dos empresários portugueses, correspondiam, em certa medida, a uma dimensão da teoria de *Hofstede*, “Aversão à Incerteza”. Foi assim que complementei o título deste ponto como “Dependência Fraca dos Regulamentos”. Embora, ao longo deste meu texto, mais do que uma vez referi que “apesar de Portugal também ...”, para significar a existência de não poucas semelhanças entre portugueses e chineses, já o não faço neste ponto. No que diz respeito à dimensão UAI, as culturas portuguesa e chinesa registam diferenças consideráveis.



Como refere uma velha e sábia máxima do filósofo clássico chinês Mêncio <sup>97</sup>, “nada pode ser feito sem normas nem padrões”. A cultura chinesa mais antiga teria sido mais respeitadora das boas normas que devem bem reger a harmonia do conjunto da sociedade. Na atualidade, a situação será bem mais complexa. Muitas vezes, bons regulamentos, sábias leis, avisadas regras de comportamento são desrespeitadas, ou pelo menos, no mais fundo da mentalidade chinesa, são negociáveis, flexíveis. Em ambiente de trabalho e negócio surgem facilmente aforismos de menos bom gosto como “O homem não é prisioneiro das regras” (人是活的, 规则是死的), ou ainda “Os superiores mandam, os inferiores tomam contramedidas” (上有政策, 下有对策), entre muitos outros. Embora talvez não devamos ser demasiado pessimistas ao compararmos a realidade atual com uma suposta pureza do antigamente. Lembremo-nos, a este propósito, da antiquíssima máxima “o céu é alto e o imperador está longe” (天高皇帝远). *Et pour cause!*

Mas não divaguemos, parece um facto, a dependência das regras nos chineses é muito fraca.

Ao longo de toda a sua milenar história, a China, em vez de ser uma sociedade regida pela lei tem sido governada apenas pelo “homem”, desde sempre. Embora todas as dinastias tenham produzido alterações e aperfeiçoamentos no sistema político e legal geral, o seu fim último foi sempre manter o poder imperial supremo acima da lei. Mesmo nos tempos mais recentes, em que tem havido uma imensa melhoria em toda a arquitetura jurídica chinesa e sal aplicação muito mais vigiada e conseguida, a *inteligência* chinesa, salvo exceções, têm ainda muita dificuldade em distinguir *rule of law* de *rule by law*. O que quer dizer é que, muito frequentemente, poder e riqueza se sobrepõem ao superior sistema de regras e leis. Para muitos chineses, os inteligentes são os oportunistas e abusadores em proveito próprio e em prejuízo alheio, e não

---

<sup>97</sup> “不以规矩, 不成方圆”——《孟子·娄离上》(战国)

“Bùyǐ guījǔ, Bùchéng fāngyuán.” – Mèngzǐ·Lóulishàng, Zhànguó (Período Reinos Guerreiros, de 476 a 221 a.C.)

aqueles cidadãos honestos que cumprem as regras.

Um outro fator que terá também que ver com isto pode ser um uso excessivo e porventura muitas vezes muito mal interpretado de máximas que híper valorizam a capacidade e força humanas, tais como “vontade é poder”<sup>98</sup> ou “o Homem pode conquistar a natureza”<sup>99</sup>, etc. É possível que estas concepções e ditos tradicionais tenham originalmente sentido positivo. Mas, com todo um rápido processo de o crescimento chinês, as pessoas tomam gradualmente estas palavras encorajadoras como credo absoluto, levando a resultados interpretativos reveladores de ignorância e prejudiciais ao ambiente e ao sistema. Um exemplo extremo e terrível foi o “Grande Salto em Frente” (大跃进)<sup>100</sup> ocorrido nos fins da década de 50 na China. Por arrogância cega e decisões erradas dos líderes supremos, o país e o povo pagaram um preço desmedida e dramaticamente alto.



Ilustração n° 14 – “Grande Salto em Frente” na China<sup>101</sup>

<sup>98</sup> “有志者，事竟成” —— 《后汉书·耿弇传》（南北朝）

“*Yǒuzhǐzhě, Shìjìngchéng*” – *Hòuhànshū · Gěngyānzhuan, Nánběicháo* (Dinastias do Norte e do Sul, de 420 a 589).

<sup>99</sup> “人定胜天” —— 《龙洲集·襄央歌》（南宋）

“*Rén dìng shèng tiān*” – *Lóngzhōují · Xiāngyānggē, Nánshòng* (Dinastia do Song do Sul, de 1127 a 1279). O sentido original desta frase é “a harmonia das pessoas é mais importante que o destino”. Na atualidade a expressão está mal interpretada e mal usada. NdA

<sup>100</sup> Era um movimento lançado por Mao Zedong e ocorrido entre 1958 e 1960, a fim de tornar a China um país desenvolvido no mundo. Morreram milhares de pessoas neste movimento irrazoável e irrealista. Idem

<sup>101</sup> <http://www.iisg.nl/exhibitions/chairman/chn08.php>, consulado a 28 de Janeiro de 2013.

Essencialmente, a lei é um contrato. Também podemos e devemos considerar como a maior exigência da relação contratual a honestidade. A honestidade comercial e empresarial num contexto chinês baseia-se fundamentalmente na moralidade, enquanto que, em contextos ocidentais, esse fator é baseado no contrato. Assim, parceiros ocidentais prestam habitualmente maior respeito ao contrato. Já para os chineses, o maior imperativo que conduza ao cumprimento de compromisso é de escala mais transcendente, releva sobretudo da responsabilidade ética. Talvez um dos maiores problemas da sociedade chinesa atual seja um notório enfraquecimento da honestidade moral, da tal espiritualidade ética que acabei de referir, sem que essa lacuna esteja a ser atempadamente substituída pelo mais ocidental espírito de contrato. Comparando com outros países asiáticos de influência cultural confucionista, tais como a Coreia do Sul ou o Japão, o espírito ético tradicional na China estará muito menos valorizado. Outrossim, um grave défice de regulamento público pode, e com toda a probabilidade assim acontece) resultar em confusão, incerteza e, pior que tudo, impunidade. É como um grupo de pessoas passeando-se por um jardim sem caminhos definidos, pisando tudo quanto seja relvado ou canteiro de flor. Depois de tão desregrada passeata, o jardim deixa de ser jardim. Em muito ambiente comercial e empresarial chinês, o modo de trabalhar e de gerir é como o exemplo da dita desregrada passeata, todos os meios (caminhos) servem, sem respeito por qualquer “ordem” comum a todos (relvado ou canteiro de flor). Para as modernas empresas, a ignorância do sistema constitui assim um risco de enorme incerteza. Neste aspeto, o mundo empresarial chinês tem ainda um longo caminho a percorrer. E toda a sociedade, no seu conjunto, também.

### III.2. Os Valores de Uma Sociedade Masculina

*Uma jornada de mil quilômetros começa por um simples passo.*<sup>102</sup>

*Lembre-se de cavar o poço antes de sentir sede.*<sup>103</sup>

*Provérbios chineses*

Como indiciam os dois aforismos acima apresentados, aos olhos de muitos, os chineses são inteligentes e com visão de longo prazo. O enorme sucesso que o país concretizou em não poucas áreas nos tempos mais recentes, para não referir a sua interessante e longa história plena de imensos contributos para a humanidade, também tem que ver com os muitos aspetos positivos da sua cultura e da sua idiosincrasia. Porém, nos últimos anos, a *inteligência* chinesa tem porventura passado por desequilíbrios perigosos, olhando pouco a meios para a obtenção do “sucesso”, mas parecendo esquecer-se da razão e do objetivo éticos e sociais últimos de tudo isto.

Perante e durante a experiência de trabalho empresarial na China, a ideia que os empresários portugueses têm ficado sobre a sociedade chinesa tem evoluído em certos aspetos. Dizem, na generalidade, que antes de conhecê-la, a ideia que tinham sobre a China estava muito prisioneira de referências ligadas ao passado e à história. Mas agora, perante o convívio, a observação e a contestação de novos valores e mentalidade, designadamente ao nível das áreas laborais e empresariais, compreendem que um certo comportamento mais ou menos generalizado revela muito menos da tradição cultural que se pode estudar nas universidades ou perscrutar nos meios de comunicação social. A importância que os chineses emprestam hoje em dia ao sucesso e aos resultados, porventura a todo o custo, é também vista como reveladora de um ímpeto agressivo aos olhos de muitos. “Não interessa se o gato é

---

<sup>102</sup> “千里之行，始于足下”——《老子》（春秋）

“*Qiānlǐ zhīxíng, shǐyú zúxià.*” – *Lǎozǐ, Chūnqū* (Período Primavera e Outono, de 770 a 476 a.C.).

<sup>103</sup> “宜未雨而綢繆，勿臨渴而掘井”——《治家格言》（明朝）

“*Yí wèiyǔ ér chóumóu, wù línkě ér juéjǐng*” – *Zhìjiā géyán, Míngcháo* (Dinastia Ming, de 1368 a 1644).

preto ou branco, interessa que caça ratos”. Esta frase, supostamente da autoria de *Deng Xiaopeng*, é uma frase datada. No seu tempo teve uma enorme importância e significado políticos, com repercussões que ainda hoje perduram, designadamente enquanto uma chamada ao bom senso e ao pragmatismo. Todavia, aos olhos de empresários portugueses de hoje, esta frase sofreu uma certa distorção interpretativa no íntimo da maioria dos chineses, pelo menos dos mais urbanizados e mais envolvidos no complexo fenómeno do rapidíssimo crescimento económico chinês das últimas décadas, passando talvez a significar qualquer coisa como “não interessa como, interessam apenas os resultados”.

Dantes, os valores tradicionais chineses tinham características muito diferentes dos de hoje. Havia, penso que não apenas para as elites, cultura e ideal de responsabilidade, de integridade, de humanidade, tudo aspetos positivos para a saúde da sociedade.

*Através da autodisciplina,  
educação dos mesmos valores aos membros de família,  
e governação com os mesmos rigores de estado,  
atinge-se a harmonia e paz do mundo.<sup>104</sup>*

*Um Senhor deve ser vigoroso na sua ação,  
como a força Yang do Universo;  
e ser bondoso para tolerar os outros,  
como a força Yin da Terra.<sup>105</sup>*

*Um homem verdadeiro  
é aquele que não se confunde por fortuna e fama,*

---

<sup>104</sup> “修身，齐家，治国，平天下。”——《礼记·大学》（春秋）“*Xīushēn, qíjiā, zhìguó, píng tiānxià.*”  
– *Lǐjì·Dàxué, Chūnqīu* (Período das Primaveras e Outonos, de 770 a.C. até a 476 a.C.).

<sup>105</sup> “天行健，君子以自强不息；地势坤，君子以厚德载物。”——《易·乾卦/坤卦》（战国）  
“*Tiān xíng jiàn, jūnzǐ yǐ zìqiángbùxi; Dì shì kūn, jūnzǐ yǐ hòudézǎiwù.*”  
– *Yì • Qiánguà/Kūnguà, Zhànguó* (Período Reinos Guerreiros, de 476 a 221 a.C.).

*que não se muda por pobreza e miséria,  
e que não se rende por poder e força.<sup>106</sup>*

Ao longo da época moderna da história da China, que terá começado na dobra dos séculos XVIII e XIX, vários movimentos de reforma e revolução trouxeram muitas mudanças nos valores tradicionais da sociedade chinesa, sobretudo mais recentemente com a Reforma e Abertura Económica<sup>107</sup>, levada a cabo a partir de 1978. No âmbito das áreas económica e empresarial, depois de um regime muito apertado iniciado em 1949 com a proclamação da República Popular da China, os agentes económicos e os atores no terreno começam a perseguir os seus legítimos interesses de uma forma mais aberta e proactiva. Conceitos como tempo, eficiência, concorrência, tomada de risco, entre outros, foram assumindo cidadania no discurso oficial e privado. No passado próximo existiram muitas restrições no quadro e espartilho de uma economia planificada altamente centralizada. Depois de 1978, com o desenvolvimento da economia de mercado, os empreendedores começaram a ter cada vez mais oportunidades de se aventurar na vida económica e empresarial.

Porém, também neste processo, e como já foi largamente referido, importantes valores tenderam a uma certa vulgarização. O culto do dinheiro, o hedonismo e o egoísmo instalaram-se muito rapidamente e algo assustadoramente. Alguma recusa e ridicularização da moral e do ideal da cultura tradicional foi cada vez mais tolhendo quem tem uma noção mais profunda e crítica da mais recente evolução da sociedade chinesa. Só dinheiro, ambição, exibição, prazer imediato, parecem ser reais, mais nada. Virtudes tradicionais e valores culturais, se não estão perdidos (espero que não, acredito que não), pelo menos estão muito escondidos, porventura envergonhados. A

---

106 “富贵不能淫，贫贱不能移，威武不能屈，此之谓大丈夫。”——《孟子·滕文公下》（战国）

“Fùguì bùnéng yín, pínjiàn bùnéng yí, wēiwǔ bùnéng qū, cǐ zhī wèi dàzhàngfu”.

— Mèngzǐ · Téngwéngōngxià, Zhànguó (Idem).

<sup>107</sup> A Reforma e Abertura Económica da China começou a partir de 1976, quando Mao Tse-Tung morre e Deng Xiaoping conquista o poder político. É uma reforma económica que libera bastante a produtividade da China. A economia chinesa realiza desenvolvimento grande desde então. NdA

sociedade chinesa estará a passar por um perigoso processo de declínio, porventura provisório, de valores essenciais à sua sustentabilidade e ao bem-estar interior da sua população. Muito se ganha, mas também muito se perde, e muito mais se poderá vir a perder, neste fenómeno histórico de rapidíssimo crescimento económico.

### **III.3. Cultura Institucional – Deferência Perante os Superiores Hierárquicos**

No ponto de vista de muitos, a China está num processo económico e social em grande, embora ainda porventura sustentável, aceleração. Muitos chineses não querem perder tempo a contentar-se com o que ainda não têm. Muitas empresas industriais tentam apenas fazer aquilo que sempre fizeram. Outras querem fazer mais, inovar e crescer, aquelas que apresentam resultados positivos. Outras ainda não pensam em fornecer diferente, considerando isso perda de tempo e dinheiro. Mais do que isso, segundo a experiência dos empresários entrevistados, alguns empresários chineses não têm formação empresarial suficiente. Falta-lhes preparação académica e técnica, o que muitas vezes redundará em falta de competência organizacional. Neste quadro, porventura geracional, a criatividade e a inovação torna-se menos prioritária para muitas empresas chinesas. Nisto deve-se incluir uma certa inundação de produtos copiados, sem qualquer respeito pela propriedade intelectual. Empresários portugueses podem, compreensivelmente, sentir-se desconfortáveis com este cenário, o que aumentará as suas dificuldades em agir no universo empresarial chinês.

É sabido que a cultura empresarial chinesa foi interrompida, em certa medida, desde 1949. A nova integração na China da cultura empresarial moderna, após a Reforma e Abertura Económica, embora muitas empresas chinesas estejam cada vez mais próximas de um *standard* internacional comum com a tendência, ainda permanecem consideráveis diferenças.

Conflitos que relevam da cultura institucional existem em ambos os contextos, externo e interno. Os parceiros ocidentais estão habituados a operar com quadros

legais mais estáveis e eficazes. Comportamentos e metodologias de trabalho baseiam-se normalmente na lei prévia e claramente estabelecida, em vigor. Os atores económicos chineses, especialmente aqueles que operam ao nível estatal, estão acostumados a agir sobretudo conforme instruções de instâncias hierarquicamente superiores. Tudo é executado segundo instruções e decisões que vêm de cima. Quase toda a informação flui, habitualmente, de cima para baixo. As organizações chinesas trabalham geralmente num sistema centralizado, através de uma rede burocrática a vários níveis.

A segunda diferença evidente entre empresas chinesas e ocidentais surge na cultura pensamento de gestão. As empresas ocidentais prestam normalmente maior atenções à eficiência, ao mercado e a benefícios mútuos entre parcerias. Por se lado, as empresas chinesas têm em menor conta ou preocupação. Para as empresas ocidentais, as estruturas produtivas devem ser orientadas pelo e para o mercado, assim como devem ter responsabilidades perante a sociedade onde estão inseridas. Os empresários entrevistados também referiram que um grande número de gestores chineses, sejam nas empresas estatais, sejam nas privadas, não têm formação empresarial. Embora esse número esteja a baixar, existem ainda muitos casos de gestão ineficaz. Há empresários que não se importam em contaminar o ambiente ou subornar instâncias oficiais. Se for lucrativo, desrespeitam a propriedade intelectual e exercem excessiva pressão sobre os trabalhadores. Faltam-lhes sentido de responsabilidade social, planeamento a longo prazo e conhecimento adequado da própria empresa. Para muitos deles, a prioridade absoluta são apenas os benefícios económicos. Sendo o empresário o núcleo da empresa, o seu pensar e decidir tudo influencia, o modo de funcionamento da empresa, a sua cultura, bem como a atitude e comportamento dos trabalhadores. O desenvolvimento de uma empresa depende muito do perfil dos seus líderes. Uma má gestão pode criar círculos viciosos com desfechos imprevisíveis. Além disso, falta ainda a muitas empresas chinesas um planeamento razoável ao nível da sua estrutura. As estruturas empresariais chinesas muitas vezes não satisfazem as necessidades do mercado. A produção realiza-se, com muita frequência, sem ter em atenção a procura.



Pensar nas vendas fica para depois. Em contraste com a situação das empresas ocidentais, na filosofia de muitos empresários chineses é a produção que decide a venda, e não a inversa.

Ao nível de gestão de recursos humanos também se podem encontrar diferenças significativas entre as duas culturas. Na seleção de pessoal, o pensamento empresarial chinês sobrevaloriza a experiência e a qualificação. Integridade moral, história pessoal e relação interpessoal são também fatores importantes a ter em consideração, enquanto que, no universo empresarial ocidental, a capacidade e talento são normalmente prioritários. Em muitas ocasiões, executivos chineses são levados por preferências pessoais em ações de gestão, levando frequentemente a sérios desajustamentos em que não há a pessoa certa no lugar certo, ou, pior, pessoas erradas nos lugares errados. Um grande número de “cunhas” e evasão de cérebros são disso consequência, com o resultado de consideráveis prejuízos.

### **III.4. Aventura no Mercado Chinês**

#### **III.4.1. Perceção dos Fatores Cruciais de Sucesso na China**

*Eu acho que existe uma perspetiva da China um pouco errada. A China já é muito mais desenvolvida do que as pessoas pensam. Obviamente que cada um tem que perceber as várias culturas. É apenas uma questão de perceber como trabalhar nesse contexto. Acho que as coisas correm bem. Não tive grandes dificuldades em adaptar-me trabalhar na China.<sup>108</sup>*

*É óbvio que se eu, sendo uma empresa de Portugal, preferia vender em Espanha do que vender na China, por questões de logística, de*

---

<sup>108</sup> Testemunho de empresários portugueses. NdA

*distância física e cultural, não é? Mas o que acontece é que amanhã a Espanha não compra, depois a França não compra, depois a Itália não compra. Se as empresas querem crescer, não tem outras hipóteses a não ser vir para a Ásia.<sup>109</sup>*

Nas entrevistas que levei a cabo, encontrei empresários com perspetivas diferentes em relação ao operar de empresas portuguesas na China. Alguns são pessimistas no que diz respeito à dimensão, capacidade produtiva e competitividade das empresas portuguesas. Outros, mais otimistas, consideram que o mercado chinês é valioso para empresas portuguesas, sobretudo PME. Entrar no mercado chinês, ou não, será uma escolha que dependerá de diferentes opiniões. Sem dúvida, o mercado asiático possui potencialidades que não podem ser ignoradas. Todavia, não visa este trabalho encorajar, aconselhar, influenciar a gente em tirar qualquer escolha. Tenta apenas proporcionar alguns dados, designadamente estatísticos, ensaiando analisá-los com uma perspetiva intercultural, a fim de se conseguir, dentro do possível, uma melhor compreensão da cultura chinesa, sem prejuízo de poder tomar a liberdade de dar a minha própria opinião. Para estes fins, apresento ainda algumas sugestões sinceras sugeridas pelos empresários por mim entrevistados:

*Existe imenso potencial para quem trabalhar, para quem investir na China. Acho que o velho conceito de arranjar um distribuidor na China não funciona. Para quem quer realmente vencer, acho que tem que fazer é dizer: Eu vou para a China, com plano de médio/longo prazo, porque plano de curto prazo não funciona. Vou ter que investir, vou ter que me adaptar ao mercado. O que é que o mercado quer? E acho que na China, porque tem uma dimensão tão grande, quem realmente se adaptar pode ter um crescimento enorme. E o que acontece é que isso também pode ser a oportunidade de ouro para muitas empresas. A empresa pode ser*

---

<sup>109</sup> Idem

*uma empresa muito pequenina em Portugal, por exemplo, vir aqui e transformar-se numa empresa gigante. Uma empresa que seja grande na Europa não significa que tenha sucesso na China. Porque isto é um mercado à parte. O negócio na China não é só para as grandes. É para aqueles que realmente investirem na China. Estiverem cá e percebam como é que funciona. Esse investimento não tem que ser obrigatoriamente financeiro. Mas têm que ser investimento pelo menos de tempo, de ter cá alguém a trabalhar com parceiros, de perceber o mercado. Não dar ao mercado o que a empresa quer vender, mas oferecer ao mercado o que aquele mercado quer comprar.*<sup>110</sup>

Através da investigação realizada neste trabalho, acabei por alinhar quatro fatores de sucesso cruciais no mercado chinês, seguindo de perto os testemunhos dos empresários consultados que, como já foi referido, têm uma experiência considerável no mercado chinês:

- Experiência e adaptação pacientes;
- Planeamento de futuro a médio/longo prazo;
- Conhecimento das necessidades do consumidor-alvo;
- Tecnologia de ponta e qualidade superior.

Como aventurar-se em qualquer outro país, entrar no mercado chinês também exige alguma preparação com antecedência. Para além do normal estudo sobre a viabilidade e sobre o modo mais adequado de avaliar e penetrar no mercado, o mercado chinês exige porventura mais paciência no processo de adaptação. Sendo um país e uma sociedade culturalmente muito diferentes de Portugal, cuja própria cultura também é bastante forte e, a nível interno, relativamente diferenciada, exige-se normalmente uma maior dedicação à compreensão e adaptação culturais. Sem conhecer a cultura de

---

<sup>110</sup> Idem

trabalho e a mentalidade do consumidor-alvo, é quase impossível obter sucesso num mercado como o chinês.

Leva-nos isto ao segundo fator crucial a ter em consideração no mercado chinês, a saber, planeamento de futuro com visões de mais longo prazo. O mercado chinês tem, sem dúvida, uma significativa influência a nível mundial e possui um imenso potencial. Mas dificilmente se obtêm resultados a curto prazo. Quem quiser resultados positivos precisa investir muito em paciência, persistência e planeamento de razoável longo prazo. Como reza o aforismo, “dá se queres receber”.

Existem normalmente mais oportunidades de mercado nas sociedades em desenvolvimento do que nas sociedades ditas desenvolvidas. A China não é exceção. Existem várias hipóteses e áreas a ser exploradas, ao nível da procura, no mercado chinês. Um conhecimento suficiente sobre as necessidades do consumidor-alvo é também considerado um dos fatores de sucesso mais cruciais a ter em consideração pelo empreendedor que investe na China. Quem procura, acha. Isto funciona igualmente no mercado chinês. Quem conhece as necessidades do consumidor final, encontra oportunidade de negócio que se podem revelar muito interessantes.

Na ideia de muitos chineses, os produtos ocidentais têm reputação de qualidade e tecnologia de ponta. O “mundo” ocidental está mais avançado e organizado ao nível da ciência e tecnologia. Ao “Ocidente” também se associa “estilo” a um modo de vida com mais qualidade e mais “elegante”. Num ambiente de aumento do poder de compra e de crise de confiança nos produtos domésticos, o consumidor chinês prefere, cada vez mais, produtos estrangeiros. Neste caso, tecnologia de ponta e qualidade superior são, em certa medida, vantagens comparativas atribuíveis aos produtos europeus no mercado chinês.

Para além dos fatores referidos em cima, há ainda um importante aspeto necessário ao bom sucesso do empreendimento, a confiança. Seja na capacidade produtiva, seja na

logística ou na gestão à distância, são necessárias uma boa preparação e confiança, que o mercado surgirá com agradáveis surpresas. Eis mais uma declaração de um dos empresários abordados:

*Falta de capacidade produtiva e de logística são desculpas. Não há nenhuma empresa que não gostasse de ter o problema de não ter capacidade de oferta para a procura. É um sonho de qualquer empresa. Quando o mercado realmente começa a crescer, se houver realmente procura no mercado chinês, as empresas têm que vender e arranjar formas de produzir mais.<sup>111</sup>*

#### **III.4.2. Comunicação Empresarial em Contexto Chinês**

Como já recorrentemente referido, a relação negocial ou interempresarial em sociedades de alto contexto, como são os casos da China e, talvez em menor escala, Portugal, onde o modo de comunicar informação é mais subtil e implícito, com uma forte dependência da linguagem não-verbal, incluindo nisto o tom de voz, o contato visual, expressões faciais, distância ou proximidade, gesto e toque, etc.

Os chineses, e em geral os orientais, costumam falar com voz suave e algo monocórdica. Exagerar ou alterar o tom não é culturalmente aceitável numa ocasião negocial formal. Em relação ao contato visual, a hierarquia social geralmente tem uma influência importante. Na maioria dos casos, o contato visual direto só se usa entre pessoas de nível hierárquico igual. Um contato indireto significa respeito pelo interlocutor de posição mais alta. Quanto às expressões faciais, acenar com cabeça e sorrir são atitudes provavelmente mais suscetíveis de causar mal-entendidos. Na cultura chinesa, o aceno pode significar concordância, desconcordância, tentar perceber e encorajar. Já o sorriso, além de alegria, pode ainda expressar sensação de

---

<sup>111</sup> Idem

ser culpado, embaraço, sem alternativa e mesmo desconcordância. Ao preferir uma certa distância, os chineses devem ser considerados como pertencendo a uma cultura de “não-contacto”. A distância física na conversa e na socialização é maior do que os norte-americanos, os norte-europeus, os latinos e os árabes<sup>112</sup>. Todavia, na distância ou proximidade interpessoal, os chineses têm comportamentos diferentes conforme diferentes situações. Jovens amigas costumam andar de braço dado, por vezes conversar de mãos dadas, mostrar intimidade e carinho, o que muitas vezes parece estranho a olhos ocidentais. Outrossim, ao contrário dos latinos, os asiáticos preferem fazer gestos de pequena amplitude. Para a maioria dos chineses, gestos exagerados significam má educação e levam provavelmente a ressentimentos. Toques também não são essenciais na comunicação em contexto chinês. Evita-se normalmente o contato físico com os desconhecidos. Apertar a mão é a maneira mais comum para cumprimentar os outros em encontros mais ou menos formais.



Ilustração nº 15 – “Chapéu Verde” em Contexto Chinês<sup>113</sup>

Outros aspetos que devem merecer a nossa atenção têm a ver com costumes populares

---

<sup>112</sup> Cf. RICHARD, 2001, 135.

<sup>113</sup> <http://qing.weibo.com/1692773342/64e5abde33002017.html>, consultado a 28 de Janeiro de 2013.

e tabus culturais. Por exemplo, não é adequado para oferecer um relógio de parede, um chapéu ou boné de cor verde, presentes embrulhados em papel branco, etc. Para clientes ou parceiros de Hong-Kong, Macau e Cantão, o número 4 é muito desaconselhado. Numa relação negocial deve-se evitar a oferta de presentes com quatro peças. A forma de entregar um cartão-de-visita é também considerada uma demonstração de respeito. O cartão é geralmente apresentado com as duas mãos e, quem o recebe, deve lê-lo demorada e atentamente perante a pessoa que o entregou. Meter o cartão rapidamente no bolso será considerado sinal de desrespeito. De um modo geral, as pessoas atribuem muita importância à senioridade. A hierarquia está presente tanto em ambiente profissional como a nível pessoal e familiar. Por fim, devemos ter sempre presente a harmonia da relação interpessoal, ou seja, o *Guanxi*, fortemente valorizado na cultura chinesa. A criação e manutenção de uma relação boa e de longo prazo constituem um forte sinal de confiança. Sendo uma forma de expressar proximidade e amizade, as bebidas alcoólicas desempenham um papel muito importante na cultura do relacionamento social. A bebida mais comum numa mesa chinesa é o licor de arroz, de aroma, com graduação forte. Recusar um brinde pode causar um efeito negativo na relação negocial. Todavia, em ocasiões em que convivas estrangeiros estejam presentes, vinho e cerveja também serão servidos à mesa. Se um qualquer conviva for abstémio, será melhor confessá-lo antecipadamente ao anfitrião. Caso contrário, será defrontado com muitos brindes, o que lhe poderá provocar embaraço e estranheza por parte dos parceiros chineses.

# Conclusão



As pessoas de hoje estão cada vez mais expostas a ambientes transculturais. Estamos, embora porventura com gradações diferentes, conforme as sociedades de origem ou residência desejam mais ou menos internacionalizadas, acostumados a conviver com culturas diferentes com cada vez maior facilidade, o que sugere uma tendência irreversível na formação de uma “aldeia global”. Todavia, é ainda impossível recusarmos a existência de preconceitos e estereótipos entre culturas diferentes na sociedade de hoje. Este fenómeno é também real entre as sociedades ocidentais e a asiáticas, incluindo Portugal e a China. Infelizmente, ou felizmente, a cultura mundial de hoje ainda não é uniforme. Mantemos usos e costumes diferentes. Por exemplo, uns preferem beber café, uns comem com faca e garfo, outros com pauzinhos, os exemplos (como estes, mais ingénuos e inócuos, ou outros bem mais complicados) poderiam enumerar-se quase indefinidamente. Ou seja, ainda há muito espaço, muito caminho a percorrer, para conhecermo-nos melhor uns aos outros. Diferenças culturais não só trazem divergências nem antagonismos, contrariamente, proporcionam-nos possibilidades para procurar e, muitas vezes, achar aspetos de complementaridade. Entre os asiáticos que viviam “com uma tijela de arroz por dia”, e os europeus com “nariz grande”, há hipóteses de encontrar e estabelecer um entendimento positivo e uma convivência pacífica. Entre os portugueses e os chineses, acredito que sim.

As propostas de *Hofstede*, embora já um pouco datada e com limitações na origem de aquisição de dados, proporciona-nos, não há dúvida, uma plataforma metodológica interessante para o conhecimento recíproco.

As sociedades portuguesa e chinesa possuem características próximas em PDI e em IDV, o que significa que será relativamente mais fácil para as pessoas das duas culturas adaptarem-se a alguma desigualdade em termos de hierarquia social, a uma certa deferência perante os superiores, à uma mentalidade com características de índole

mais coletivistas, e a outros aspetos que haverá em comum às duas sociedades, embora aparentemente tão diferentes. As diferenças surgem mais evidentes e cavadas em MAS, UAI e LTO, o que se plasma em distintas formas de ser, pensar e agir. Repetindo alguns exemplos, posso referir que a sociedade chinesa é orientada mais para/pelo sucesso, a desigualdade de género é porventura maior, enquanto que na sociedade portuguesa se cuida mais dos sentimentos dos outros, se valoriza mais a qualidade da vida; a cultura portuguesa apresenta maior respeito pela lei e pelas regras generalizadas do conviver social, mas encaram o desconhecido como ameaça, enquanto que na China as pessoas são mais abertas ao risco e serão menos respeitadoras do enquadramento legal; em relação a uma orientação de longo prazo, os chineses terão características fortes no preservar, resistir, poupar e abnegar, enquanto os portugueses revelam menos características deste tipo.

Acredito que todas as culturas devem ser respeitadas. Nunca pensei que quaisquer costumes de uma sociedade devessem ser alterados pela força, mas sim talvez pela compreensão e pelo exemplo. Por exemplo, no se refere à dimensão masculinidade versus feminilidade, penso que há muito em que os chineses podiam aprender com os portugueses. Culturas de feminilidade, como será a da sociedade portuguesa, têm geralmente mais sentido de responsabilidade social, mais atenção aos necessitados, mais igualdade de género na vida profissional, mais consciência ambiental, etc. Por o lado, a sociedade chinesa estará mais dominada por um sentido talvez excessivo de competição e sucesso pessoal, provavelmente proveniente de sentimentos de insegurança alinhavados com uma população imensa e regalias sociais pouco satisfatórias. Embora uma competitividade adequada ajude muitas vezes aos crescimento e desenvolvimento de uma sociedade, características masculinas (mantendo a terminologia de *Hofstede*) acentuadas trouxeram já, em minha opinião, consideráveis problemas à sociedade chinesa. Para um futuro de maior responsabilidade e harmonia tanto em termos de ambiente natural como humano, a feminilidade (*idem*) apresenta vantagens às quais valerá a pena prestar atenção.

Todas as culturas são belas e preciosas, ou quase. Necessário é aprendermos uns com os outros e conhecermo-nos uns aos outros, no sentido melhorarmos a compreensão, o convívio, todas as possíveis parcerias para o bem de todos, e minorar tudo o que seja depreciação, preconceito, arrogância, chauvinismo, etc., que a ninguém servem.

A história da civilização humana, aversão e incompatibilidade culturais têm sido causas de imensos e trágicos desastres, para o homem e para a natureza. Em 1946, já *F.S.C Northrop* apelava à abertura da sociedade ocidental às culturas orientais, nestes termos:

*Devemos abrir as nossas intuições e imaginação, mesmo as nossas almas, para a possibilidade da existência de ideias, crenças e valores que difiram das nossas. E devemos fazer escola que abranja para o mundo inteiro.*<sup>114</sup>

A própria sobrevivência da civilização depende do desenvolvimento de relações de respeito mútuo e até mesmo da cooperação entre as muitas e muito diferentes tradições históricas, religiosas, civilizacionais.<sup>115</sup> Como poderemos tentar evitar conflitos culturais, dentro das nossas possibilidades? Penso que respeito e sinceridade são pré-condições preciosas para a convivência entre culturas diferentes. O respeito pelo interlocutor e pela diversidade cultural é um fator de real e profunda importância. Quando conseguimos abrimo-nos à beleza e ao valor de outras culturas, e quando conseguimos manter uma atitude sincera de ouvir o “outro”, o nosso caminho para a realização do diálogo intercultural já não será longo.

Segundo a sua “teologia do processo”, *Alfred North Whitehead*, as filosofias chinesa e europeia contêm diferenças importantes, como refere:

---

<sup>114</sup> 1946, 10. *We must open our intuitions and imaginations, even our souls, to the possibility of insights, beliefs and values other than our own, and we must bring scholarship to bear upon the world.*

<sup>115</sup> GRIFFIN, 2000, 247.

*Nesta situação generalizada, a filosofia orgânica parece tentar aproximar-se mais de algumas ideias indianas ou do pensamento chinês do que os do Oeste Asiático, ou ainda mais, os da Europa. Por um lado, considera-se o processo como um fim em si, por outro lado, trata-se a Verdade como o destino.*<sup>116</sup>

A filosofia, designadamente cosmológica, chinesa releva mais dum pensamento de processo. Um bom exemplo é uma das mais importantes escolas filosóficas originalmente chinesas, o Taoísmo. A cultura tradicional chinesa tem as suas bases precisamente numa filosofia “orgânica”, em que se considera a existência como em permanente mudança. Não existe nem sujeito nem objeto que não mudem, ao contrário, existe um processo relacional em constante mutação. Já o pensamento europeu confere maior ênfase à procura de uma realidade, de uma verdade, eternas, que “já lá estão”, têm é que ser “descobertas”. Desde a filosofia da Grécia antiga que a(s) sociedade(s) europeia(s) tende a acreditar na existência e procurar a realidade (verdade) eterna no/do mundo. Na sociedade de hoje, é exatamente essa convicção de que a “realidade” prevalece sobre o “processo” que faz com que os europeus desvalorizem linguagens metafóricas ou imagéticas. A cultura chinesa costuma usar a metáfora e a imagem como meios prioritários de expressão, enquanto o modo de pensar europeu depende mais da racionalidade e da experimentação. Porventura residam aqui a maior e mais original diferença entre as culturas ocidental e oriental.

Geralmente considera-se o eurocentrismo e o exclusivismo os dois maiores obstáculos ideológicos no caminho de comunicação e diálogo interculturais. Se continuarmos a considerar que a nossa civilização é a única que vale a pena ser universalizada, se

---

<sup>116</sup> 1979, 7. *In this general position the philosophy of organism seems to approximate more to some strains of Indian, or Chinese, thought, than to western Asiatic, or European thought. One side makes process ultimate; the other side makes fact ultimate.*

continuarmos a manter essa “arrogância mental”<sup>117</sup>, e se usarmos apenas o nosso ponto de vista para avaliar todos os problemas que o mundo encara, nunca será possível resolvermos seja o que for. Perante tantas crises ecológicas e tantos problemas à escala mundial, em vez de cultivarmos um pensamento negativo de oposição, incompreensão, medo, aversão, etc., terá chegado a vez de construirmo-nos uma consciência global, ou seja, consciência de “cidadão do mundo”. O senso comum em enfrentar dificuldades e proteger a civilização tanto humana como ecológica devia ser o nosso mais importante objetivo a perseguir.

Assim sendo, proponho-me terminar com dois pequenos textos filosóficos chineses, o primeiro do livro que, embora muito deficientemente, traduzo por “Doutrina do Meio” e o segundo do “Livro das Mutações”:

*Todos os seres crescem juntos sem detrimento de outrem,  
Todos os caminhos coexistem sem interferência entre si;  
As pequenas virtudes são correntes que se juntam,  
formando as grandes virtudes que têm a força para transformar o  
mundo.*<sup>118</sup>

*O mundo é o mesmo mas cada um vive à sua maneira;  
o destino é o mesmo mas cada um siga o seu caminho.*<sup>119</sup>

---

<sup>117</sup> Cf. NEEDHAM, 1965, 279.

<sup>118</sup> “万物并育而不相害，道并行而不相悖，小德川流，大德敦化。”——《中庸》（春秋）  
“Wànwù bìngyù ér bùxiānghài, dào bìngxíng ér bùxiāngbèi, xiǎodé chuānlú, dàdé dūnhuà.”  
– Zhōngyōng (A Doutrina do Meio), Chūnqū (Período Primavera e Outono, de 770 a 476 a.C.).

<sup>119</sup> “天下一致而百虑，同归而殊途。”——《周易·系辞下》（春秋）  
“Tiānxià yīzhì ér bǎilǜ, tóngguī ér shūtu.” – Zhōuyì · Xìcìxià (I Ching), Chūnqū (Idem).

# Fontes

## Bibliografia

1. ADLER, N. (1991). *International dimensions of organizational behavior*. Boston, MA, PWS-Kent Publishing Company.
2. CHEN, Xiaoping 陈晓萍 (2009). *Managing across Cultures* (跨文化管理 *Kuàwénhuà guǎnlǐ*). Tsinghua University Press; 2<sup>nd</sup> edi.
3. CHERRY, C. (1980). *On human communication: A review, a survey and a criticism*. Cambridge, MA: MIT Press.
4. FEI, Xiaotong 费孝通 (2010). *Cultura e Autoconsciência Cultural* (文化与文化自觉 *Wénhuà yǔ wénhuà zìjué*). Qunyan Press; 1<sup>st</sup> edi.
5. GRIFFIN, David (2000). *Reenchantment without Supernaturalism: A Process Philosophy of Religion*. Cornell University Press.
6. HALL David L. and AMES Roger T. (2012). *Thinking through Confucius* (孔子哲学思微 *Kǒngzǐ zhéxué sī wēi*). Jiangsu, JPPH; 1<sup>st</sup> edi.
7. HALL, Edward T. (1973). *The Silent Language*. Anchor; Reissue edi.
8. HALL, Edward T. (1976). *Beyond Culture*. Anchor Books.
9. HOECKLIN, L. (1995). *Managing cultural differences: Strategies for competitive advantage*. London, Economists Intelligence Unit/Addison Wesley.
10. HOFSTEDE, G. (Summer 1980). *Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?* Vol.9.
11. HOFSTEDE, G., BOND, M. Harris (1988). *The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth*.
12. HOFSTEDE, G. (1997). *Culture and Organizations: Software of the mind-International Cooperation and its importance for survival*. USA, McGraw-Hill.

13. HOFSTEDE, G. (2000). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. USA, Sage Publications, 2<sup>nd</sup> edi.
14. HOFSTEDE, G. (2004). *Cultures and Organizations, Software of the Mind*. USA, McGraw-Hill; 2<sup>nd</sup> edi.
15. HOLDEN, Nigel J. (2011). *Cross-Cultural Management: a Knowledge Management Perspective*. Beijing.
16. ILHÉU, Fernanda (2006). *A Internacionalização das Empresas Portuguesas e a China*. Lisboa, Edições Almedina, SA.
17. LAPIERE, R. T. (1934). *Attitudes versus Actions. Social Forces*.
18. LE, Daiyun 乐黛云, LI, Bixiong 李比雄, QIAN, Linsen 钱林森 (2011). *Dialogue Transcultural (跨文化对话, 第 27 辑 Kuàwénhuà duìhuà, dì 27 jí)*. Beijing, SDX Joint Publishing Company.
19. LIANG, Shuming 梁漱溟 (2011). *Ideias Essenciais da Cultura Chinesa (中国文化要义 Zhōngguó wénhuà yàoyì)*. Shanghai, SPPH; 2<sup>nd</sup> edi.
20. LINTON, Ralph. (1936). *The Study of Man: An Introduction*. New York, D. Appleton-Century.
21. MONTEIRO, Luís (2011). *Portugal e a China: uma relação com futuro*. Coimbra, Edições Almedina, SA.
22. NEEDHAM, Joseph (1965). *The Glass Curtain between Asia and Europe*. ed, Raghaven Iyer, London, Oxford University Press.
23. NOROTHROP, F.S.C. (1946). *The Meeting of East and West*. New York.
24. OBERG, K. (1960). *Cultural shock: adjustment to a new cultural environment*. *Practical Anthropologist* 7.
25. OHMAE, Kenichi (1999). *The Borderless World, rev ed: Power and Strategy in the Interlinked Economy*. Harper Paperbacks, Revised.
26. O'SULLIVAN, T., HARTLEY, J., SAUNDERS, D., MONTGOMERY, M. and FISKE, J. (1997). *Key concepts in communication and cultural studies*. London, Routledge.
27. REGO Arménio, PINA e CUNHA, Miguel (2009). *Manual de Gestão*



- Transcultural de Recursos Humanos*. Lisboa, Editora RH; 1ª edi.
28. RICHARD, A. Hudson (2001). *Sociolinguistics*. Cambridge, Cambridge University Press; 2<sup>nd</sup> edi.
  29. SCHAFER, D. Paul. (1998). *Culture: Beacon of the future*. Praeger, p.40
  30. SCHNEIDER, S. and BARSOUX, J.L. (1997). *Managing across cultures*. London, Prentice Hall.
  31. SHENG, Laiyun 盛来运 (2012). *China Statistical Yearbook 2012* (中国统计年鉴 2012 *Zhōngguó tǒngjì niánjiàn 2012*). China Statistic Press; 1<sup>st</sup> edi.
  32. SILVEIRA, André C., FRANCISCO, Cláudio (2005). *Tendências de Integração Económica no Sul da China: Desafios e Oportunidades*. Macau, Instituto Politécnico de Macau; Instituto Internacional de Macau.
  33. SMITH, Mark J. (2001). *Culture: Reinventing the Social Sciences (Concepts of Social Sciences)*. Open Univ. Pr; 1<sup>st</sup> edi.
  34. SPIELBERGER, Charles. (2004). *Encyclopedia of Applied Psychology*. Academic Press; 1<sup>st</sup> edition. Vol.1.
  35. TROMPENAARS, F. (1997). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. London, Nicholas Brealey Publishing; 2<sup>nd</sup> edi.
  36. TYLOR, Edward B. (1871). *Primitive Culture*. London. Bradbury, Evans, and Co. Printers, Whitefriars, Vol.1.
  37. VARNER, Iris. and BEAMER, Linda (2010). *Intercultural Communication in the Global Workplace*. McGraw-Hill/Irwin; 5<sup>th</sup> edi.
  38. VINEY, J. (1997). *The culture wars: How American and Japanese businesses have outperformed Europe's and why the future will be different*. London, Capstore.
  39. WHITEDHEAD, Alfred North (1979). *Process and Reality*. Free Press.
  40. WISSLER, Clark (1901). *The Correlation of mental and physical tests*.
  41. ZHANG, Qiyun 张其昀 (1983). *Chinese Encyclopedia* (中华百科全书 *Zhōnghuá bǎikē quánshū*). Taiwan, PCCU; 3<sup>th</sup> edi.
  42. ZHANG, Shiyong 张世英 (2010). *No Encontro de Humanidade e Céu, a*

- Confusão e Escolha das Filosofias Chinesa e Ocidental* (天人之际：中西哲学的困惑与选择 *Tiān rén zhī jì: Zhōngxī zhéxué de kùnhuò yǔ xuǎnzé*). Beijing, PPH; 2<sup>nd</sup> edi.
43. ZHOU, Ning 周宁 (2006). *O Império do Meio Distante – A Imagem da China aos Olhos Ocidentais* (天朝遥远——西方的中国形象 *Tiāncháo yáoyuǎn - xīfāng de zhōngguó xíngxiàng*). Peking University Press; 1<sup>st</sup> edi.
44. ZHOU, Ning 周宁 (2007). *O Mundo é Uma Ponte: A Comunicação e Construção das Culturas Chinesa e Ocidental* (世界是一座桥：中西文化的交流与建构 *Shìjiè shì yīzuò qiáo: Zhōngxī wénhuà de jiāoliú yǔ jiàngòu*). Guanxi, GNUP; 1<sup>st</sup> edi.
45. ZHOU, Ning 周宁 (2011). *Estudos Interculturais: Baseando na Imagem da China* (跨文化研究：以中国形象为方法 *Kuà wénhuà yánjiū: Yǐ zhōngguó xíngxiàng wèi fāngfǎ*). The Commercial Press; 1<sup>st</sup> edi.
46. ZUO, Biao 左飏 (2009). *Conflict, Complementarity, and Coexistence: Contrastive Studies on Chinese and Western Cultures* (冲突•互补•共存：中西文化对比研究 *Chōngtū • hùbǔ • gòngcún: zhōngxīwénhuà duìbǐyánjiū*). Shanghai. SFLEP; 1<sup>st</sup> edi.

## Web Links

1. [http://www.leadership-bg.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=329&catid=71&Itemid=86&lang=pt](http://www.leadership-bg.com/index.php?option=com_content&view=article&id=329&catid=71&Itemid=86&lang=pt)
2. <http://www.ecb.int/stats/exchange/eurofxref/html/index.en.html>
3. <http://finance.china.com.cn/news/gnjj/20120820/961413.shtml>
4. <http://finance.chinanews.com/fortune/2012/02-07/3649128.shtml>
5. [http://www.gwec.net/fileadmin/documents/NewsDocuments/Annual\\_report\\_2011\\_lowres.pdf](http://www.gwec.net/fileadmin/documents/NewsDocuments/Annual_report_2011_lowres.pdf)
6. [http://www.fortunechina.com/fortune500/c/2012-07/09/content\\_106535.htm](http://www.fortunechina.com/fortune500/c/2012-07/09/content_106535.htm)
7. [http://www.stats.gov.cn/was40/gjtjj\\_detail.jsp?searchword=2011%C4%EA&channelid=6697&record=57](http://www.stats.gov.cn/was40/gjtjj_detail.jsp?searchword=2011%C4%EA&channelid=6697&record=57)
8. [http://www.stats.gov.cn/tjsj/jdsj/t20120118\\_402779799.htm](http://www.stats.gov.cn/tjsj/jdsj/t20120118_402779799.htm)
9. <http://data.worldbank.org.cn/indicator/NY.GNP.PCAP.PP.CD/countries/1W-CN?display=graph>
10. <http://data.worldbank.org.cn/indicator/NY.GNP.PCAP.PP.CD/countries/1W-CN?display=graph>
11. <http://www.dsec.gov.mo/Statistic.aspx>
12. [http://www.censtatd.gov.hk/hkstat/sub/sp250\\_tc.jsp?subjectID=250&tableID=030&Id=0&productType=8](http://www.censtatd.gov.hk/hkstat/sub/sp250_tc.jsp?subjectID=250&tableID=030&Id=0&productType=8)
13. <http://www.stat.gov.tw/ct.asp?xItem=11978&CtNode=493&mp=4>
14. [http://www.mlr.gov.cn/zwgk/flfg/tdglflfg/200601/t20060119\\_642175.htm](http://www.mlr.gov.cn/zwgk/flfg/tdglflfg/200601/t20060119_642175.htm)
15. <http://www.nytimes.com/2007/01/15/business/worldbusiness/15iht-yuan.4211>

- 798.html?\_r=0
16. <http://www.chinatax.gov.cn/n8136506/n8136608/n8138877/n11897113/11900946.html>
  17. <http://www.gddc.pt/siii/ib.asp?id=1975>
  18. <http://www.gee.min-economia.pt/pagina.aspx?js=0&codigono=646765776617AAAAAAAAAAAA&screenwidth=1600&mlkid=vbejadjilqhn2dfnvt4udt55&menucb=1&cn=646765776617AAAAAAAAAAAA>
  19. <http://www.revistamacau.com/index.php/lusofonia/3257.html>
  20. <http://pt.china-embassy.org/pot/zpgx/t767751.htm>
  21. <http://www.revistamacau.com/index.php/macau/3641.html>
  22. <http://countryreport.mofcom.gov.cn/record/qikan.asp?id=4097>
  23. <http://pt.wikipedia.org/wiki/Jurisprudência>
  24. [http://pt.wikipedia.org/wiki/Teorias\\_da\\_aprendizagem](http://pt.wikipedia.org/wiki/Teorias_da_aprendizagem)
  25. <http://geert-hofstede.com/portugal.html>
  26. <http://geert-hofstede.com/china.html>
  27. [http://portal.unesco.org/pv\\_obj\\_cache/pv\\_obj\\_id\\_A274FC8367592F6CEEDB92E91A93C7AC61740000/filename/mexico\\_en.pdf](http://portal.unesco.org/pv_obj_cache/pv_obj_id_A274FC8367592F6CEEDB92E91A93C7AC61740000/filename/mexico_en.pdf)
  28. <http://wallpaperskd.com/wallpaper/shanghai-night-view-china/>
  29. <http://wallpaperskd.com/wallpaper/sunset-of-hong-kong-china/>
  30. <http://www.zdic.net/>
  31. <http://provincia12.blogs.sapo.pt/24072.html>
  32. <http://www.iisg.nl/exhibitions/chairman/chn08.php>
  33. <http://qing.weibo.com/1692773342/64e5abde33002ol7.html>

# **Anexos**

## **Anexo I**

### **Esquema de entrevista**

#### **Lista de Questões:**

1. Quantos anos é que já trabalha na China?
2. Como classifica a dimensão da sua empresa?
3. O que inspirou-lhe criar uma empresa como esta? / Porquê decidiu internacionalizar-se na China?
4. Quais são os principais objetivos para o mercado chinês?
5. Qual é a percentagem do mercado chinês no total do volume de negócios da sua empresa?
6. Quantos expatriados tem na sua empresa?
7. Na sua opinião, quais são as qualidades mais importantes para um gestor expatriado?
8. Tem trabalhadores locais na empresa? Se sim, quantos são?
9. Em que língua comunicam na sua empresa? Essa comunicação por norma tem ruído?
10. Organizou alguns programas de formação intercultural interna para os funcionários?
11. Quando veio à China pela primeira vez, era aquilo de que estava a espera?
12. Antes de colaborar com os chineses, que ideia tinha sobre eles?
13. Já se habituou a trabalhar com clientes chineses? O que é que acha sobre eles?
14. Sente que ainda existem barreiras na comunicação com os clientes chineses? Na sua experiência, aconteceu algum exemplo? (Que tipo de resultado é que trouxe e como resolveu?)

15. A cultura chinesa é uma cultura que valoriza a harmonia interpessoal e a linguagem indireta. Na sua experiência, essas características também são óbvias na comunicação empresarial?
16. Acha que é fácil existir estereótipo ou preconceito entre duas culturas diferentes?
17. Neste momento está satisfeito com a situação da empresa? Trabalhar com a China foi o esperado?
18. Vai ter uma maior presença no mercado chinês no futuro?
19. Quais foram as maiores dificuldades que encontrou? E como resolveu esses problemas?
20. No seu ponto de vista, quais são os fatores cruciais de sucesso no mercado chinês?
21. Na sua opinião, no futuro muito próximo, o número das empresas portuguesas na China vai acrescentar ou reduzir?
22. À final, tem qualquer sugestão para as empresas portuguesas que querem entrar no mercado chinês?

---

Muito obrigada pela sua colaboração!

Todas as suas respostas são confidenciais e serão apenas utilizadas para a investigação nesta tese.

## **Anexo II**

### **A verdade (nua e crua) sobre o investimento português na China**

SEPTEMBER 22, 2009

Contra tudo o que tem sido dito e escrito e contra todas as expectativas, a China tem vindo a perder importância nas relações comerciais com Portugal; 2008 foi um ano muito mau.

João Paulo Meneses

Para além de todos os discursos políticos, de todas as notícias e de todas as boas intenções, que duram há pelo menos 15 anos, existe uma realidade na ligação comercial entre Portugal e a China que é bem diferente daquela que é apregoada. E essa realidade – nua e crua, sem dúvida – é descrita num documento oficial da entidade pública portuguesa que tem a obrigação de a descrever: a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP), que, em dois documentos deste ano, fazem um retrato que em muito contrasta com aquele que se conhece – e que a generalidade da comunicação social foi ajudando a construir. Outra constatação que se pode retirar destes documentos oficiais – e que em muito contrasta também com o discurso político de todos os governantes portugueses: o investimento português em Macau não é olhado muito positivamente. Por exemplo: «a presença de empresas portuguesas neste mercado é portanto muito incipiente, principalmente se considerarmos que grande parte delas se cinge ao território de Macau, não estando presente na ‘mainland’». O relatório da AICEP «China – Oportunidades e Dificuldades do Mercado» (de Março deste ano), refere que entre empresas detidas as 100% e joint ventures (excluindo Macau e Hong Kong e empresas presentes através de escritórios de representação), «não ultrapassará as vinte». E nestas vinte já estão os



investimentos realizados pela Cimpor e Hovione durante 2007 e 2008, assim como as recentes entradas neste mercado da Pecol [materiais de construção] e da Vicri [roupa de luxo], com uma loja própria na cidade de Wenzhou. Ainda assim, de acordo com o mesmo documento, Macau parece ser um dos poucos, senão o único trunfo de Portugal na China: «Apesar dos laços históricos que ligam Portugal à China, Portugal ainda carece de notoriedade junto do povo chinês. Tendo no futebol, Figo e Cristiano Ronaldo as suas principais figuras, a maioria das pessoas tem pouco conhecimento sobre Portugal, a sua localização, cultura ou economia. No entanto é evidente uma natural empatia fruto da associação a Macau, o que constitui um factor positivo, mas manifestamente insuficiente quando comparado com a notoriedade de outros países europeus».

Importações cresceram 30%

Para além das reflexões, os números que os dois documentos trazem são também um elemento esclarecedor: «o investimento de Portugal na China aumentou no período de 2004 a 2007, mas partindo de uma base muito reduzida. (...) Seguiu-se uma redução nesse âmbito, tendo o valor de 2008 sido de, aproximadamente, 3,4 milhões de euros (ver quadro nesta página). Esse país [a China] constituiu no ano transacto apenas o 41º destino de investimento nacional no exterior». Já num documento de Julho, a AICEP reforça que o facto desse 41º lugar «não estar em linha com o facto desse país ser um importante receptor de investimento a nível mundial». Do mesmo texto: «O desinvestimento aumentou nos três últimos anos, tendo-se situado em 2007 e 2008 acima de um milhão de euros» (ainda assim, o investimento português mantém-se positivo, com um saldo de 12,6 milhões de euros entre 2004 e 2008, o que significa que os investimentos, mesmo raros, foram mais fortes). Mais do que pelo investimento, as relações comerciais fazem-se pelas trocas. A China já é o 10º maior fornecedor de Portugal (números de 2008). «No período de 2004 a 2008, os valores das importações portuguesas da China registaram, em média, uma taxa de crescimento de 30,9%». Em 2004, a China era «apenas» o 16º fornecedor. Em contrapartida, e como seria lógico concluir, Portugal é um parceiro irrelevante da

China: já foi o 71º fornecedor (em 2006), no ano passado passou para 80º (tinha uma quota de mercado de 0,05%, tendo agora 0,03% dessa mesma quota global no mercado chinês). Visto do lado português (do universo de mercados exportadores de Portugal), as exportações portuguesas para a China, fazem deste país o 27º mercado mais importante (já foi o 18º mais importante em 2006), o que significa que há 26 mercados para onde Portugal exporta mais e que, também aqui, tem vindo a perder importância.

«Praticamente inexistente»

Quase tão chocante como a falta de correspondência entre as intenções e os resultados do investimento português na China é o movimento oposto: há mais de uma década que os dirigentes chineses vêm prometendo uma maior atenção à realidade económica portuguesa, seja quando visitam Portugal seja quando lá vai um dirigente nacional. E até houve a assinatura de uma parceria estratégica em 2005. Mas, é a AICEP que o diz, «o investimento directo da China em Portugal tem sido, ao longo dos anos, muito reduzido. De facto, em 2008 foi apenas a 54ª fonte de investimento estrangeiro no nosso país, sendo que o desinvestimento entre 1998 e 2008 foi inclusive superior ao investimento». O relatório oficial explica que numa década a China investiu apenas 3,6 milhões de euros, contra um desinvestimento nos últimos dois anos de 10,6 milhões de euros. «Face a estes números pode dizer-se que o investimento chinês em Portugal é praticamente inexistente». Embora – sem explicar porquê – o documento de Março de 2009 da AICEP considere que «Portugal apresenta características potencialmente interessantes para estas [empresas chinesas]», logo a seguir desenha-se um retrato bem diferente: «a reduzida dimensão do mercado nacional e a escassez de recursos naturais de relevo colocam algumas dificuldades à atracção de investimento da China. Uma vez que Portugal também não é reconhecido internacionalmente por deter tecnologias avançadas ou capacidades de gestão de destaque, esse desconhecimento das capacidades nacionais também afecta a competitividade de Portugal na captação desse investimento».

## **Oportunidades?**

Neste cenário, é difícil ter uma visão otimista. Só mesmo contradizendo algumas das coisas foram entretanto (d)escritas ou especulando. É o que parece acontecer com o documento de Março deste ano da AICEP, quando, no capítulo das oportunidades, refere que «face a dificuldades de entrada nos Estados Unidos, os produtores chineses poderão ver Portugal como uma porta de entrada para a Europa, com menor risco do que países como a Alemanha, Reino Unido ou França». Umas páginas mais à frente escreve-se que «por ser um país da União Europeia, poderá ser encarado pelas empresas chinesas como uma porta de entrada num mercado de grande dimensão. Todavia, a principal dificuldade reside mesmo no relativo desconhecimento de Portugal enquanto destino de investimento e daquilo que pode oferecer a uma empresa chinesa que pretenda entrar na Europa».

## Anexo III



aicep Portugal Global

01-02-2012

Tiragem: 8000

País: Portugal

Period.: Mensal

Âmbito: Economia, Negócios e

Pág: 16

Cores: Cor

Área: 19,97 x 27,23 cm<sup>2</sup>

Corte: 1 de 4



## EMPRESAS PORTUGUESAS EXPORTAM E INVESTEM NA CHINA

As exportações portuguesas para a China aumentaram 67,9 por cento em 2011, fazendo daquele país o mercado onde Portugal mais cresceu. Hoje existem mais de cinco centenas de empresas portuguesas a fazerem negócios com a China. Ninguém fica indiferente a um mercado com mais de mil milhões de consumidores.

Desde 2009, ano em que Portugal vendeu 222 milhões de euros para a China, mais 20 por cento que no ano anterior, as exportações portuguesas para aquele mercado mais do que duplicaram, o que é atribuído ao maior esforço português nas exportações e à maior abertura chinesa. As exportações portuguesas para a China aumentaram 67,9 por cento em 2011, estando hoje próximas de atingir a fasquia mais elevada de sempre, com cerca de 395 milhões de euros, um acréscimo exportador que fez daquele país o mercado em que Portugal mais cresceu, estando

neste momento a China entre os dez maiores parceiros do nosso país.

Além da Autoeuropa, que já tem na China um dos seus principais mercados, estão entre as principais exportadoras não apenas empresas de rochas ornamentais, mas também outras de reconhecidas marcas, como a Gallo, a Bosch, a Swedwood Portugal/grupo IKEA, a Sonae, a Amorim, a Hovione ou a Sogrape, bem como bancos portugueses. São cada vez mais as empresas portuguesas, algumas com um representante ou um

escritório permanente no país, que exportam e investem na segunda maior economia mundial, que aprecia os vinhos, o azeite, a cortiça ou a joalheria portuguesas.

Desde grandes companhias, como a Portugal Telecom (PT), a Cimpor ou a Corticeira Amorim, até estruturas de média dimensão como a Dão Sul, a Salsa Jeans ou a Fly London, Portugal está na China há vários anos. O leque de produtos que o nosso país mais quer vender na China é extenso e vai da tecnologia de ponta aos produtos



aicep Portugal Global

01-02-2012

Tiragem: 8000

País: Portugal

Period.: Mensal

Âmbito: Economia, Negócios e

Pág.: 17

Cores: Cor

Área: 20,02 x 26,70 cm<sup>2</sup>

Corte: 2 de 4

DESTAQUE

alimentares, das energias renováveis aos serviços turísticos, dos automóveis aos produtos farmacêuticos, passando pelas empresas de serviços, desde a arquitectura à advocacia. É de referir que nas exportações portuguesas para a China, a incorporação de alta e média alta tecnologia neste momento é cerca de 50 por cento.

Ainda que as exportações de vinhos sejam residuais, a taxa de crescimento das vendas antecipa boas perspectivas para os produtores portugueses. A maior empresa nacional do sector, a Sogrape, também tem uma posição na IW Hong Kong e abriu recentemente um escritório em Xangai.

Desde há algum tempo que os contactos entre Portugal e a China têm vindo a intensificar-se, mas com a entrada dos chineses da Three Gorges na EDP, as relações bilaterais ganharam novo fôlego. A emergência da classe média chinesa e a procura de bens e de serviços especializados por parte daquele país constitui, segundo os analistas, uma grande oportunidade para Portugal.

## CASOS DE SUCESSO

A Cimpor está naquele mercado asiático desde Maio de 2007 e conta hoje com cinco fábricas, onde produz 5,3 milhões de toneladas de cimento por ano, e a perspectiva é de continuar a crescer.

A Kyaia, o maior grupo português de calçado, optou por entrar na China por via de parcerias. Hoje tem um agente local que produz e vende nesse mercado a marca de sapatos Fly London.

A Salsa, empresa de moda, marca presença na China, tendo começado por abordar aquele mercado através de Hong Kong. Mudou-se agora para o território chinês, onde já detém um escritório.

O grupo PT detém uma participação de 28 por cento na Companhia de Telecomunicações de Macau (CTM), operadora de comunicações móveis e fixas.

Já na China continental, o grupo tem uma participação na Archway, empresa para prestação de serviços de localização remota em todo o espaço chinês.

A Dão Sul criou uma *joint-venture* para o mercado chinês com o objectivo de reforçar as exportações de produtos vinícolas. A previsão é que, este ano, a facturação naquele mercado ultrapasse os dois milhões de euros, com a empresa a colocar na China mais de 50 mil garrafas de vinho por ano.

A Unicer, que apesar de ter Angola como principal mercado externo, está atenta às novas tendências na China, onde conta com distribuidores em Macau, Hong Kong e China continental.

Na banca, Portugal está representado, entre outros, pela Caixa Geral de Depósitos, que tem o Banco Nacional Ultramarino em Macau, com 14 agências em operação, e que continua a ser banco emissor de moeda naquele território, administrado até 1999 por Portugal.

## O QUE PENSAM AS EMPRESAS

### EDP

**João Marques da Cruz,**  
Administrador da EDP

Tem sido reconhecida a importância das empresas europeias – como a EDP e outras empresas operando em sectores estratégicos da economia mundial – para a internacionalização de grandes empresas da China. Trata-se de uma tendência que poderá certamente continuar nos próximos anos, tendo em conta o aumento da interdependência e cooperação das economias da América e da Europa com o continente asiático nos mais variados sectores.

A parceria estratégica entre a EDP e a China Three Gorges representa o estabelecimento de uma importante aliança entre uma empresa portuguesa de perfil global (presente na Europa mas também na América do Norte e na

América do Sul) que trará novas sinergias em várias partes do mundo com destaque para a liderança em projectos de energia renovável, aposta que traduz bem um dos grandes desafios energéticos do século XXI para as economias europeia e chinesa: a necessidade de mudança de paradigma para uma energia limpa a nível global.

Por outro lado, além do crescente desenvolvimento do sector dos serviços no país, destaca-se na China uma busca por mais e melhor desenho e criação de infra-estruturas eficientes, necessidade de uma constante melhoria e actualização dos sectores ligados à biotecnologia, ao design industrial, sem esquecer evidentemente o domínio informático (*software*) e o das telecomunicações, nos quais a China espera alcançar em breve os mais elevados padrões a nível mundial.



Deste modo, as empresas portuguesas exportadoras terão certamente oportunidades para desenvolver novas soluções a que – para além dos nossos tradicionais produtos de alta qualidade – esteja associada a oferta de serviços com elevado nível e relevo, tanto no contexto europeu como mundial. Neste contexto, o mercado chinês oferece reais oportunidades para as empresas portuguesas que consigam responder ao desafio proposto pelas necessidades emergentes das grandes cidades chinesas e dos seus novos e exigentes consumidores.



aicep Portugal Global

01-02-2012

Tiragem: 8000

País: Portugal

Períod.: Mensal

Âmbito: Economia, Negócios e

Pág: 18

Cores: Cor

Área: 19,91 x 26,43 cm<sup>2</sup>

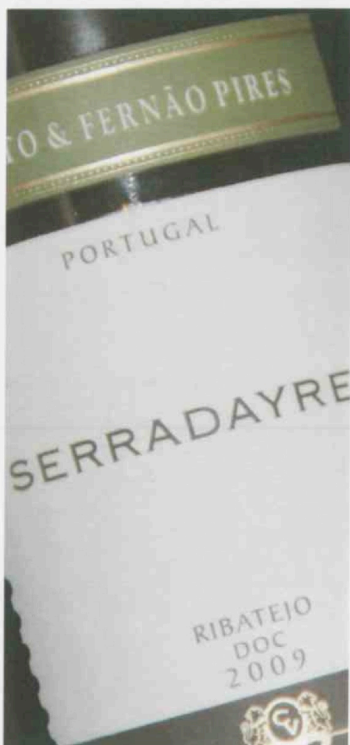
Corte: 3 de 4



## ENOPORT

**Frederico Bragança,**  
Executive Manager/Asia

Claramente a China é um mercado de oportunidades para os empresários portugueses. Pela sua dimensão geográfica e demográfica, pelo consumo interno em expansão e pela abertura dos consumidores a bens e serviços



vindos do exterior, a China pode-se tornar "o mercado" prioritário para qualquer empresa que queira expandir a sua área de actuação. Mas este "oásis" dos grandes números não implica sucesso ou facilitismo. As dificuldades são muitas e apenas com profissionalismo, com um plano de negócios bem definido, com experiência em mercados internacionais e, acima de tudo, com uma grande capacidade de adaptação às exigências específicas do mercado, só assim é possível ultrapassar este desafio.

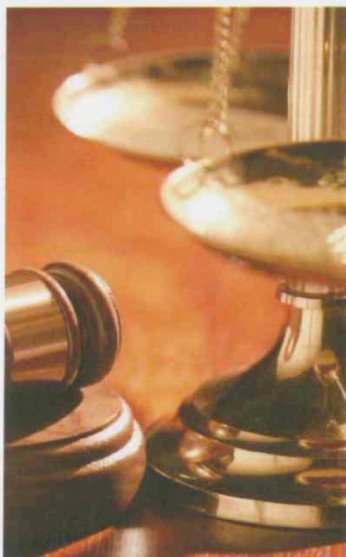
Se estas condições forem cumpridas, a China pode tornar-se num mercado estratégico para as empresas nacionais dispostas a arriscar.

## PLMJ

**Rita Assis Ferreira,**  
Associada Sénior PLMJ/Pequim

Verifica-se uma crescente tendência de investimento tecnológico das empresas chinesas, subindo na cadeia de valor em busca de maiores margens e procurando distanciar-se da imagem de produto de baixa qualidade e mão-de-obra barata. De facto, a China já exporta mais tecnologia para os EUA do que importa.

A oportunidade para as empresas portuguesas está num mercado que cresce, mesmo numa recessão europeia e americana, e que continuará a crescer. Está numa população urbana que, pela primeira vez na história, ultrapassou a população rural, e que continuará a aumentar. Está numa população jovem e de classe média que se transformou em *early-adopter*,



e que continuará a liderar o mercado de consumo e a marcar tendências. E estará também numa economia apostada na internacionalização das suas principais empresas, apoiada em vastos recursos financeiros, e que buscam acordos e parcerias para acelerar essa internacionalização designadamente em países de língua portuguesa.

Os sectores de consumo, tecnologia, matérias-primas, *trading*, energia e en-

tretenimento são, entre outros, alguns que irão apresentar fortes crescimentos nos próximos anos. Para o sucesso das empresas que, avisadas, se estabelecem na China com consciência da necessidade de investimento, presença física e que estejam prontas para, pacientemente, procurar resultados, sendo indispensável um planeamento atempado, uma estratégia clara e uma escolha adequada de parceiros.

## SOVENA

**Jorge de Melo,**  
Vice-presidente do Grupo Sovena

A Sovena marca já uma significativa presença no mercado chinês de azeite, um mercado que ainda é hoje dominado por marcas locais, ou seja, embaladas localmente a partir de azeite importado, maioritariamente de origem espanhola, e onde o consumo *per capita*, apesar de ainda ser muito baixo, apresenta um potencial de crescimento impressionante, com valores acima dos 60 por cento ao ano. Este crescimento deve-se ao facto de estarmos perante um produto que corresponde na perfeição às exigências de uma dieta mais saudável e de conceitos culinários inovadores. Se o mercado crescer durante os próximos anos a metade do ritmo que tem crescido até agora, será o 5º maior mercado do mundo em 4 anos.





aicep Portugal Global

01-02-2012

Tiragem: 8000

Pais: Portugal

Period.: Mensal

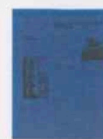
Âmbito: Economia, Negócios e.

Pág: 19

Cores: Cor

Área: 20,14 x 26,89 cm<sup>2</sup>

Corte: 4 de 4



DESTAQUE

É por tudo isto que a Sovena encara este mercado como uma oportunidade apetecível, o que nos leva a ansiar por um parceiro local com dimensão relevante para podermos afirmar a superior qualidade das nossas marcas de azeite junto dos consumidores chineses.

## SARAIVA + ASSOCIADOS

Arq. Miguel Saraiva,  
Presidente Executivo / CEO

A presença da Saraiva + Associados na China tem sido marcada pela extrema velocidade e pró-actividade que caracteriza este mercado. Como empresa de



arquitectura, lidamos habitualmente com as especificidades culturais dos mercados onde nos posicionamos. Sendo a China um país com uma riqueza cultural imensa, uma dimensão condizente e com um índice de crescimento elevado, temos de permanentemente sintetizar estas componentes de forma integrada, eficiente e com grande qualidade. O nível de exigência e competitividade assim o obriga. Existem grandes oportunidades mas há que saber respeitar o cliente chinês: a presença física é obrigatória, o envolvimento pessoal respeitado, o investimento considerável. É um mercado aliciante mas que exige preparação, disponibilidade e um bom plano de negócios. ■

## CÂMARA DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA LUSO-CHINESA

>ILÍDIO DE AYALA SERÓDIO, VICE-PRESIDENTE DA CCILC

Com a crise e recessão na Europa e a retracção das exportações portuguesas para o seu maior mercado, urge olhar para outros mercados e a China deve ser um deles.

O Fórum China - Países de Língua Portuguesa criado em 2002 chamou a atenção da China para um conjunto de países em que os principais parceiros comerciais da China eram já o Brasil (minério de ferro) e Angola (petróleo). Portugal, apesar das relações centenárias, continuava a ser um parceiro menor com um natural défice na sua balança comercial e com pouco investimento bilateral.

Com o novo programa de privatizações em Portugal de 2011 e no âmbito da reestruturação das dívidas soberanas europeias, a China optou por entrar nesse programa adquirindo recentemente posições estratégicas na EDP e na REN.

Estas acções passaram a constituir uma nova fase na relação comercial entre os dois países e as empresas portuguesas passaram a ter uma abertura de oportunidades que terão de ser exponenciadas pelo melhor conhecimento do mercado chinês. Tanto a AICEP como a CCIL-C conhecem bem a China e devem ajudar mais PME a aceder a esse mercado.

Os chineses têm uma grande capacidade de poupança e os produtos de consumo de qualidade têm ali uma grande atractividade. Os chineses ainda sabem muito pouco sobre Portugal e as PME têm de despertar o interesse e a curiosidades dos chineses para os seus produtos.

A oportunidade já não passa pela aposta em produtos de baixo preço, mas sim em nichos, nomeadamente



no têxtil/vestuário, no calçado de luxo, nos produtos alimentares, incluindo vinhos de qualidade, nos equipamentos e metalomecânica, na engenharia relacionada com o ambiente e energias renováveis, em produtos de alta tecnologia como *softwares* especializados, em produtos químicos, farmacêuticos e em moldes.

A União Europeia tem em Pequim o EU SME Centre que dá apoio e formação sobre estratégias de entrada no mercado chinês e que deve ser aproveitado. A CCIL-C através da EUCBA, EU-China Business Association, onde é Vice-presidente, pode organizar essas acções.

Mas também há oportunidades para investimentos em Portugal de empresas chinesas que procuram fabricar ou acabar produtos na Europa para serem certificados para o mercado europeu e outros.

Uma oportunidade ainda difícil de concretizar é a triangulação para os mercados africanos e sul-americanos através de associação entre empresas chinesas e portuguesas, tanto na construção, como no fabrico de equipamento e materiais de construção. Mas a área de energias renováveis poderá ser um nicho onde essa colaboração pode ser mais efectiva.

## Anexo IV

### Quadro de Romanização vs Alfabeto Fonético Internacional

LP: Letra de Pinyin (Romanização do Mandarim)

AFI: Alfabeto Fonético Internacional

LP	AFI	LP	AFI	LP	AFI
b	[b]	g	[k]	s	[s]
p	[bʰ]	k	[kʰ]	zh	[tʂ]
m	[m]	h	[x]	ch	[tʂʰ]
f	[f]	j	[tɕ]	sh	[ʃ]
d	[t]	q	[tɕʰ]	r	[ʐ]
t	[tʰ]	x	[ç]	y	[j]
n	[n]	z	[ts]	w	[w]
l	[l]	c	[tsʰ]	v	[v]

LP	AFI	LP	AFI	LP	AFI
a	[a]	e	[ɤ]	u	[u]
o	[o]	i	[i]	ü	[y]



LP	AFI	LP	AFI	LP	AFI
ai	[ai]	ing	[iŋ]	uai	[uai]
ei	[ei]	ia	[ia]	ui (uei)	[uei]
ao	[ɑu]	iao	[iɑu]	uan	[uan]
ou	[ou]	ian	[iɛ̃n]	uang	[uɑŋ]
an	[an]	iang	[iɑŋ]	un (uen)	[uən]
en	[ən]	ie	[iɛ̃]	ueng	[uəŋ]
in	[in]	iong	[yŋ]	üe	[yɛ̃]
ang	[ɑŋ]	iou	[iou]	üan	[yɛ̃n]
eng	[əŋ]	ua	[ua]	ün	[yn]
ong	[uŋ]	uo	[uo]	ng	[ŋ]