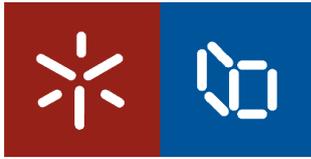


**Universidade do Minho**  
Instituto de Letras e Ciências Humanas

Shaowei Cai

**Trabalhadores chineses em  
Portugal: desafios e sugestões,  
tendo como base uma  
experiência de estágio**



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

Shaowei Cai

**Trabalhadores chineses em Portugal: desafios e sugestões,  
tendo como base uma experiência de estágio**

Relatório de Estágio

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

Trabalho efetuado sob a orientação da

**Prof.ª Doutora Sun Lam**

e do

**Prof.º Pedro A. Vieira**

Outubro de 2019

## **Declaração**

**Nome:** Cai Shaowei

**Endereço Eletrónico:** [charlenecsw@hotmail.com](mailto:charlenecsw@hotmail.com)

**Telemóvel:** 912573065

**Número da Passaporte:** G44347033

**Título do Relatório:** Trabalhadores chineses em Portugal: desafios e sugestões, tendo como base uma experiência de estágio

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

**Relatório de Mestrado em:**

Estudos Interculturais Português/Chinês: Tradução, Formação e Comunicação Empresarial

É autorizada a reprodução parcial deste relatório, apenas para efeitos de investigação, mediante declaração escrita do interessado, que a tal se compromete;

Universidade do Minho: \_/\_/\_

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

## Agradecimentos

Gostaria de começar os meus agradecimentos com a palavra mágica “obrigada” para as pessoas que me apoiaram, quer no caminho académico, quer no caminho profissional, quer na vida pessoal.

Para começar, queria agradecer aos meus orientadores, à professora doutora Sun Lam e ao professor Pedro A. Vieira. Estou muito grata pela professora doutora Sun Lam, que nos tratou como se fôssemos os próprios filhos, e quem criou e dedicou para que este curso exista. Graças às aulas da professora, aprendi as técnicas e os conhecimentos sobre tradução, e graças a sua dedicação e determinação que, não só os chineses, mas também os portugueses puderam experienciar a cultura chinesa em Portugal. Também estou bastante grata pela paciência, a orientação e a dedicação do professor Pedro A. Vieira. Graças às aulas do professor, eu pude desenvolver às minhas capacidades e agir no contexto empresarial. Além disso, surgiu um interesse na comunicação empresarial.

Em seguida, queria agradecer aos meus pais por sempre me apoiarem, não só a estudar fora do meu país de origem, mas também por me proporcionarem a possibilidade de desempenhar um estágio curricular em Portugal. Se não tivesse o apoio deles, não teria usufruído desta maravilhosa experiência. Também queria expressar o meu agradecimento ao meu namorado, pelo amor e carinho, por estar sempre ao meu lado, e ajudar-me em tudo o que eu precisei.

Por último, mas não menos importante, queria agradecer à Câmara de Comércio e Indústria Luso-Chinesa por ter-me proporcionado a oportunidade de realizar o estágio curricular. E deste modo, contribuir no desenvolvimento e expansão da organização, bem como adquirir e reforçar as minhas competências técnicas, profissionais e relacionais. Graças ao meu chefe e meu orientador na empresa, o senhor Sérgio Martins Alves, secretário-geral da CCILC, que me ensinou como fazer o *networking*, a manter contatos com pessoas importantes. Também me proporcionou muitas oportunidades para participar em eventos, permitindo-me estar num ambiente laboral, numa instituição portuguesa. Queria também agradecer aos meus colegas, a Rita Raposa, que me ensinou como ser uma mulher forte e independente; a Lurdes Assunção, uma portuguesa que tem muitos conhecimentos de chinês,

e sempre ajudou na tradução quando eu encontrei problemas; a Sara Silva, que me ensinou “*soft skills*” em contexto de comunicação; e também, ao Miguel Braz e ao Vítor Costa que também me ajudaram muito no trabalho. E claro que não posso deixar de mencionar, as estagiárias Bárbara Correia e Juliana Antunes que foram as minhas companheiras de trabalho durante o meu estágio.

Obrigada a todos, que me ensinam como ser uma pessoa melhor e que me apoiaram em tudo o que eu precisei.

## Esclarecimentos

Atendendo sempre a que o corpo deste trabalho académico é para ser lido maioritariamente por um público português, considero importante que sempre que utilizo caracteres chineses faço-os seguir da respetiva romanização normalizada *Hanyu Pinyin* (汉语拼音, *hànyǔ pīnyīn*). O *Hanyu Pinyin* é o método utilizado para transmitir a fonética chinesa em caracteres latinas.

Normalmente o *Hanyu Pinyin* é pronunciado de maneira semelhante a português com algumas exceções<sup>1</sup>:

### Som final de sílaba

e: próximo de "azul"

ang: com "a" nasalado

eng: com "e" nasalado

ong: com "o" nasalado

uang: com "a" nasalado

i: como "vida"

i (seguido c, ch, s, sh, z, zh): sem som

ian: ien

iang: com "a" nasalado

ing: com "i" nasalado

iong: com "o" nasalado

u; como "tu"

u (seguido j, q, x, y): ü, como se pronuncia designadamente em francês e alemão.

---

<sup>1</sup> Estas indicações fonéticas não seguem o Alfabeto Fonético Internacional, pretendendo apenas auxiliar o leitor português que não esteja familiarizado nem com este nem com a romanização normalizada do chinês: *pinyin*.

## **Som inicial de sílaba**

c: ts

ch: tch

h: "h" aspirado, como em inglês "who"

q: tch

r: como em inglês "pleasure"

sh: como "chafariz"

zh: "dj"

## Resumo

Atualmente, a China e a globalização são tópicos mais frequentes da nossa vida do dia-a-dia. O impacto da economia chinesa está a ser fortemente sentido, por tudo o mundo, e os seus negócios estão a expandir e crescer pelos quatro cantos do planeta, incluindo Portugal. Com o lançamento do “Programa dos Vistos Gold”, com as mais próximas relações diplomáticas entre a China e Portugal, cada vez mais chineses fazem negócios e investimentos em Portugal e, ao mesmo tempo, cada vez mais empresas portuguesas têm mais oportunidades de cooperar com empresas chinesas. No entanto, no processo de fazer negócios transnacionais, ambos os lados enfrentam uma enorme diversidade em termos de comunicação empresarial, o que de alguma forma criará mal-entendidos e trará complicações, assim como interferirá na produtividade do trabalho. Portanto, a primeira parte deste relatório centra-se na explicação das origens e das razões para a emigração de cidadãos chineses para Portugal, na identificação de diferenças entre portugueses e chineses em contexto de trabalho e na apresentação de alguns casos relacionados com problemas e desafios na comunicação empresarial.

A segunda parte deste relatório apresentará brevemente a Câmara de Comércio e Indústria Luso-Chinesa, a sua missão, os seus órgãos sociais, os seus serviços, a sua história e os seus eventos representativos.

A última parte deste relatório descreverá mais especificamente sobre os meus objetos, as minhas tarefas e o meu trabalho durante os meus quatro meses de estágio, além de mencionar alguns dos eventos importantes que eu participei.

**Palavras chave:** globalização; negócios transnacionais; comunicação empresarial; diferenças culturais entre a China e Portugal

## Abstract

Nowadays, China and globalization are more and more common topics of our daily life. The impact of China's economy is being strongly felt by the world, and its businesses are going to expand and grow in every corner of the world, Portugal is no exception. With the launch of "Golden Visa Scheme", with the closer diplomatic relationships between China and Portugal, more and more Chinese people are doing business and investment in Portugal, and at the same time, more and more Portuguese companies have more opportunities to cooperate with Chinese companies. However, in the process of doing transnational business, both sides of the companies are facing a huge diversity in terms of business communication, which somehow will create misunderstandings and bring complications, as well as interfere with the working productivity. Therefore, the first part of this report focuses on the explanation of the origins and reasons for the emigration of Chinese citizens to Portugal, the identification of differences between Portuguese and Chinese in the workplace, and the presentation of some cases related to problems and challenges in business communication.

The second part of this report will briefly introduce the Portuguese- Chinese Chamber of Commerce and Industry, its mission, social bodies, services, history and its representative events.

The last part of this report will describe more specifically my objects, my tasks and work during my four months of internship, also mention some of the important events that I have participated.

**Key words:** globalization; transnational business; business communication; cultural differences between China and Portugal

## 摘要

现今，中国与全球化对大家来说都不陌生，全世界都在强烈地感受着中国经济带来的影响。中国的业务发展正在扩展到全世界的各个角落，葡萄牙也不例外。随着“黄金签证计划”的实施以及中葡外交关系的日益密切，越来越多的中国人在葡萄牙开展业务和投资。同时，也有越来越多的葡萄牙公司拥有更多的机会与中国公司进行合作。然而，在发展跨国业务的过程中，中葡公司在业务沟通方面却面临着巨大的差异，而这些差异有时会使双方产生误解，或使问题越来越复杂，或影响工作效率。因此，本报告的第一部分将重点分析中国人向葡萄牙移民的起源和原因，中国人和葡萄牙人的工作差异，以及介绍一些在商业交流中出现的问题和挑战的相关案例。

本报告的第二部分将简要介绍葡中工商会，其使命、机构组成、服务、历史及其代表性活动。

本报告的最后一部分将具体地描述本人的实习目标以及为期四个月的实习任务和工作，并简要描述实习期间所参与的一些重要活动。

**关键词：**全球化；跨国业务；业务沟通；中葡文化差异

## Índice

Agradecimentos .....	III
Esclarecimentos.....	V
Resumo.....	VII
Abstract .....	VIII
摘要.....	IX
Introdução .....	1
Capítulo I - Trabalhadores chineses num contexto empresarial em Portugal: desafios e sugestões .....	4
1.1    Análise dos chineses que trabalham em Portugal .....	5
1.1.1    Origem e razões para a emigração.....	5
1.1.2    Os prós e contras em trabalhar em Portugal .....	7
1.2    Análise das diferenças culturais de comunicação empresarial entre Portugal e a China .....	10
1.2.1    As diferenças de conceções de individualismo e coletivismo .....	10
1.2.2    As diferenças nas maneiras de expressar.....	11
1.2.3    As diferenças de conceção de hierarquia no trabalho .....	12
1.2.4    As diferenças nas maneiras de cumprimentar .....	13
1.2.5    As diferenças de <i>networking</i> .....	13
1.2.6.    As diferenças na forma de conquistar confiança .....	14
1.3    Os problemas e desafios de comunicação empresarial que surgem e sugestões que facilitam uma cooperação mútua .....	15
Capítulo II - Câmara de Comércio e Indústria Luso-Chinesa .....	18
2.1 Apresentação.....	19
2.2. História .....	20
2.3. Atividades principais .....	21
Capítulo III - Estágio.....	23
3.1. Objetivos .....	24
3.2. Trabalhos realizados.....	24

3.2.1. Organização do Encontro ao Chá .....	24
3.2.2. Serviço de consultoria a empresas chinesas .....	28
3.2.3. Comunicação Social (Site e WeChat).....	29
3.2.4. Serviço de Recrutamento .....	30
3.2.5 Principais delegações recebidas.....	31
3.3. Participação de Eventos Principais.....	32
3.3.1. Conferência dos “Quarenta Anos de Relações Diplomáticas entre Portugal e a China” e a recepção para celebrar o 40º aniversário do estabelecimento das relações diplomáticas entre China e Portugal .....	32
3.3.2. Seminário sobre comércio eletrónico na China .....	34
3.3.3. Conferência de Cooperação Económica & de Comércio, China (Shenzhen) -Portugal (Lisboa) .....	35
3.3.4. Conferência Binhaiwan Bay Area: Oportunidades de Cooperação e Investimento.....	36
3.3.5. Inauguração do Centro de Excelência da COFCO International no Porto .....	38
Conclusão .....	40
Bibliografia.....	45
Webgrafia .....	48
Anexos .....	52

## **Índice de Ilustração**

AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

AJEPC - Associação de Jovens Empresários Portugal-China

BCP - Banco Comercial Português

CCILC - Câmara de Comércio e Indústria Luso-Chinesa

CESA - Centro de Estudos sobre África, Ásia e América Latina

CPLP - Comunidade dos Países de Língua Portuguesa

CTG - China Three Gorges

HNWI - High Net Worth Individuals

INE - Instituto Nacional de Estatística

OECD - Organization for Economic Co-operation and Development

RTP - Rádio e Televisão de Portugal

SINOMACH - China National Machinery Industry Corporation

# Introdução

Ficar “fora da minha zona de conforto” foi sempre algo em que acreditei: uma pessoa deve estar disposta e aberta para novas experiências, oportunidades, desafios e sucessos. À medida que o medo e a insegurança se alongam, começamos a conhecer melhor as nossas forças e a enfraquecer os nossos medos. Desta forma, após um período de estudos em Portugal, optei por fazer um estágio na Câmara do Comércio e Indústria Luso-Chinesa (CCILC) em Portugal, pelo período de quatro meses, o que me permitiu exercitar num ambiente de trabalho totalmente novo num país estrangeiro, descobrir as minhas potencialidades e praticar as minhas competências para o mundo profissional.

Dado que a CCILC serve como uma plataforma para o desenvolvimento económico e comercial entre Portugal e a China, tive a oportunidade de trabalhar num ambiente de trabalho português, onde pude observar como os portugueses trabalham, como eles pensam e reagem ao lidar com alguns clientes chineses, no qual permitiu-me ver a cooperação e a colisão entre as duas culturas. Portanto, decidi escrever este relatório para apresentar como estes dois tipos de culturas reagem uns com os outros no ambiente de trabalho, e dando algumas sugestões úteis para os chineses que no futuro irão trabalhar ou já estão a trabalhar em Portugal, para ajudá-los a subir na sua carreira em Portugal.

O meu relatório está dividido em três partes. A primeira parte é a parte teórica, onde eu analiso quais as origens e os motivos que trouxeram profissionais chineses a trabalhar em Portugal. Além disso, identifico algumas diferenças culturais de comunicação empresarial entre Portugal e a China, como as diferenças de concepções de individualismo e coletivismo, as diferenças das maneiras de expressar, as diferenças de concepção de hierarquia no trabalho, as diferenças nas maneiras de cumprimentar, as diferenças de *networking*, as diferenças de confiança. No final, exponho problemas e desafios de comunicação empresarial e dou algumas sugestões para facilitar este processo a ambas as partes.

A segunda parte, aborda principalmente a apresentação, a história, e os eventos representativos da Câmara de Comércio e Indústria Luso-Chinesa que é a instituição na qual realizei o meu estágio.

A última parte do relatório destaca o meu estágio. Começo com os objetivos na sua realização e, em seguida, falo principalmente sobre os trabalhos realizados durante os meus quatro meses de estágio, que foram a organização do Encontro ao Chá, o serviço de

consultaria para as empresas chinesas, a comunicação social (site e WeChat), o serviço de recrutamento e as principais delegações que a CCILC recebeu. No final, apresento alguns eventos onde tive a oportunidade de participar.

Estou muito agradecida por ter usufruído desta grande oportunidade, de conhecer o mundo profissional, não só aumentando o meu conhecimento, ampliando os meus horizontes, cultivando as minhas competências de trabalho, como também me tornando numa pessoa melhor, e numa melhor profissional.

**Capítulo I - Trabalhadores chineses num  
contexto empresarial em Portugal: desafios e  
sugestões**

Hoje em dia, há cada vez mais chineses a viver e a trabalhar em Portugal. De acordo com os dados científicos apresentados pela Pordata<sup>2</sup> até 2017, existiam cerca de 22.698 chineses com estatuto legal de residente em Portugal, o que representa um aumento significativo de 134% comparando com 9.689 trabalhadores chineses que existiam em 2007. Deste modo, os dados mostram que o povo chinês é a maior comunidade asiática em Portugal. Entre eles, 63,6 % dos chineses em Portugal são empregados, como mostra a fonte INE<sup>3</sup>, Recenseamento Geral da População 2011.

A maioria desta população chinesa em Portugal está a trabalhar num ambiente empresarial, que é totalmente diferente de trabalhar na China e verifica-se que o desconhecimento das formas de trabalho do outro poderá causar algumas barreiras na comunicação. No entanto, com o rápido desenvolvimento da economia da China e o rápido ritmo de expansão da globalização, a compreensão e adaptação mútuas na comunicação empresarial é vital para os chineses que trabalham em Portugal.

## **1.1 Análise dos chineses que trabalham em Portugal**

### **1.1.1 Origem e razões para a emigração**

Segundo um estudo realizado em 2008, *“Diasporas and globalisation – The Chinese Business Community in Portugal and the integration of China into the world economy”* (Neves & Rocha-Trindade, 2008), existem três grupos de chineses em Portugal : 1) um grupo originário de Moçambique que chegou a Portugal durante a década de 1970; 2) um grupo originário da China, sendo a maioria de Zhejiang; 3) um grupo proveniente do triângulo do sul da China durante os anos de 1990s (Macau, Hong Kong e Taiwan). As razões destes três grupos de pessoas que chegam a Portugal também são diferentes. O grupo originário de Moçambique deixou o país durante o processo de descolonização e veio para Portugal por motivos políticos. O segundo grupo da China, especialmente da província de Zhejiang, imigrou para Portugal em duas fases distintas: a primeira fase ocorreu durante a década de 1980, devido a dificuldades económicas na China e a existência de laços familiares estabelecidos em Portugal; a segunda fase aconteceu a partir da segunda metade da década de 1990, que chegou a Portugal por

---

<sup>2</sup> Pordata: É uma base de dados sobre Portugal contemporâneo com estatísticas oficiais e certificadas sobre o país e a Europa, dividida num amplo conjunto de temas como a população, educação, saúde, entre outros

<sup>3</sup> INE: O Instituto Nacional de Estatística é o organismo oficial de Portugal responsável por produzir e divulgar informação estatística oficial de qualidade, promovendo a coordenação, o desenvolvimento e a divulgação da actividade estatística nacional.

causa das oportunidades de negócios no processo de integração da economia chinesa na economia global. O último grupo do triângulo do sul da China imigrou por razões relacionadas com o processo de transição da soberania para a China de Macau durante os anos 90.

Contudo, para além destes grupos acima mencionados, existem mais dois novos grupos que se juntam à comunidade chinesa em Portugal no século XXI - os estudantes chineses a estudarem em Portugal, que a maioria deles apenas permanece temporariamente durante os seus estudos académicos, e os novos imigrantes do *Golden Visa*<sup>4</sup>.

Como a relação entre a China e Portugal está a tornar-se mais próxima, especialmente em termos de economia e política, há uma grande procura no mercado de trabalho exigindo pessoas bilíngues (chineses e portugueses). Em 1999, apenas a *Beijing Foreign Studies University* (北京外国语大学, *běijīng wàiguóyǔ dàxué*) e a *Shanghai International Studies University* (上海外国语大学, *shànghǎi wàiguóyǔ dàxué*), abriram curso da língua portuguesa. No entanto, até agora, o número aumentou para 25 universidades, havendo mais de 1.500 estudantes na China, tendo o diploma de Português como licenciatura, de acordo com o que o presidente de Portugal Marcelo de Sousa afirmou à imprensa chinesa enquanto visitou a China em abril de 2019. (PlataformaMedia<sup>5</sup>). Apesar de Portugal não ser um dos destinos mais procurados pelos estudantes chineses para estudar no estrangeiro, o número de estudantes chineses que estudam em Portugal também está a aumentar acentuadamente. Segundo a Diário de Notícias, havia mais de mil estudantes chineses (1.140) inscritos nas instituições de ensino superior em Portugal no ano letivo 2017-18, o que compara com apenas 38 alunos chineses inscritos no ano letivo 2000-01. Estes estudantes chineses vêm de muito longe com um objetivo: aprender melhor o Português (Dias, 2014).

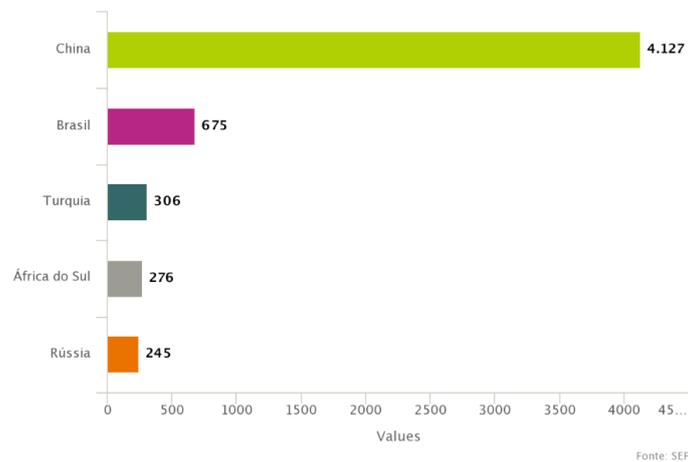
O outro novo grupo que vem é o novo imigrante do *Golden Visa*. Desde o lançamento do “*Golden Visa Scheme*” em Portugal, em outubro de 2012, que concede Autorizações de Residência a estrangeiros que investem mais de 500.000 euros no país, e o povo chinês tem sido um dos beneficiários mais ativos deste processo. De acordo com os dados fornecidos pelo SEF (Quadro 1), há 4.127 vistos permanentes concedidos a cidadãos chineses, um número

---

<sup>4</sup> Golden Visa: é uma autorização de residência para atividade de investimento concedida a nacionais de Estados que não integrem a União Europeia, atribuída mediante a realização de investimento, empresarial ou imobiliário, em território português.

<sup>5</sup> Plataforma Media: Site de informação generalista com especial enfoque para a atualidade dos países e regiões do mundo onde se fala a língua portuguesa

claramente superior ao do país que surge em segundo lugar, o Brasil (675). Seguem-se a Turquia (306), a África do Sul (276) e a Rússia (245), considerando dados de outubro de 2012 até janeiro 2019. “Qualidade da Educação”, “Ambiente”, “Segurança Alimentar”, “Cuidados de Saúde” e “Segurança Social” são as cinco principais razões que os chineses apontam para a sua vontade de imigrar. Sobretudo em termos de Portugal, as suas políticas de imigração são muito mais fáceis. Não exige domínio da língua, educação, formação ou financiamento, só precisam de investir mais de 500.000 euros e já podem candidatar-se a uma nacionalidade portuguesa, de acordo com um relatório da *Immigration and the Chinese* HNWI 2018 (2018 中国投资移民白皮书-新兴移民趋势, *zhōngguó tóuzī yímín báipíshū-xīnxīng yímín qūshì*), feito pelo Hurun Research Institute (胡润研究院, *húrùn yánjiū yuàn*), em associação com o *Visa Consulting Group*.



Quadro 1. Vistos gold concedidos por nacionalidade top 5 (Fonte SEF)

### 1.1.2 Os prós e contras em trabalhar em Portugal

Os chineses que optam por trabalhar em Portugal usufruem de algumas vantagens. Em primeiro lugar, a concorrência em Portugal é relativamente mais baixa comparando com a China, especialmente para os chineses que estão formados, que têm o diploma de licenciatura e mestrado e, sabem Português ou Inglês. Eles poderão facilmente encontrar um emprego decente em Portugal. Em segundo lugar, há menos horas de trabalho em comparação com a China, e o excesso de trabalho não é muito comum em Portugal. De acordo com os dados divulgados pela *Organization for Economic Co-operation and Development*, em 2018, os portugueses trabalham 7,2 horas por dia em média, enquanto os chineses trabalham 9,2 horas por dia em média (Quadro 2). Em terceiro lugar, o ambiente de trabalho em Portugal

é mais saudável e relaxante, uma vez que não existe tal “*Face Culture*” no trabalho. O conceito de *Mianzi* (面子, *miànzi*) ou cara, que significa "honra" ou "reputação", é muito significativo nos domínios sociais/ políticos /empresariais chineses e pode literalmente fazer com que o acordo tenha sucesso ou não. Além disso, os chineses que trabalham em Portugal têm mais oportunidades de conhecer pessoas diferentes, de diversos países do mundo, podem entender melhor o ambiente de trabalho estrangeiro, ampliando deste modo os seus conhecimentos e cultivando o seu pensamento crítico; por último mas não menos importante, com um preço comparativamente baixo poderão ter uma melhor qualidade de vida em Portugal, uma vez que o tempo em Portugal é agradável e não precisarão de se preocupar com a qualidade dos alimentos.

A seguinte tabela mostra os números de horas de trabalho em alguns países:

China e os países membros da OECD Horas de Trabalho		
País	Horas de Trabalho por Semana	Horas de Trabalho por Dia
China	46	9.2
México	43	8.7
Costa Rica	42	8.4
Coreia	39	7.8
Grécia	39	7.8
Rússia	38	7.6
Chile	38	7.5
Turquia	37	7.4
Polónia	36	7.3
Israel	36	7.3
Letónia	36	7.2
Portugal	36	7.2

Quadro 2 (Fonte: OECD Data: Hours Worked)

No entanto, trabalhar em Portugal também carrega algumas desvantagens. Em primeiro lugar, para aqueles que trabalham longe das suas famílias em Portugal, normalmente precisam de lidar com as saudades da família e dos amigos. Em segundo lugar, segundo os dados do “Instituto Nacional de Estatística”, o salário médio em Lisboa é de cerca de 888 euros, o mais elevado para Portugal, mas em comparação com os dados de *Zhilianzhaopin*<sup>6</sup> (智联招聘, *zhìlián zhāopìn*) em 2018, em Pequim o salário médio é 10.670RMB (cerca de 1350 €), em Xangai o salário médio é 10.015RMB (cerca de 1300 €), em Shenzhen o salário médio é

<sup>6</sup> Zhaopin: foi fundado em 1994 como uma firma de recursos humanos, é uma das primeiras operadoras de serviços de recrutamento online na China.

9.561RMB (cerca de 1240 €), em Hangzhou o salário médio é 8.798RMB (cerca de 1170 €) e em Guangzhou a média salário 7.965RMB (cerca de 1030 €), provando que o salário médio nas principais cidades da China é superior ao de Lisboa. Em terceiro lugar, trabalhar em Portugal é menos conveniente que na China. Por exemplo, os transportes públicos são mais avançados na China; devido ao desenvolvimento de alta velocidade da tecnologia, quase tudo pode ser feito pelo móvel na China; além disso, como os chineses gostam de mostrar a sua riqueza, tornando-os alvos mais fáceis de serem roubados, o que não garante a segurança dos chineses que estão a trabalhar ou a morar em Portugal.

## **1.2 Análise das diferenças culturais de comunicação empresarial entre Portugal e a China**

Como *Hall* menciona, “cultura é comunicação e nenhuma comunicação entre humanos pode ser desligada da cultura” (Hall, 1993). Os chineses são pessoas com uma forte influência pelas práticas confucionistas, o que de uma forma continua a impactar nas suas práticas de negócios, apesar de nos dias de hoje a geração mais recente não se enquadrar tanto nestes princípios como a geração anterior. Como tive a oportunidade de fazer um estágio curricular na CCILC enquanto ponto de comunicação entre os portugueses e chineses, compreendi que existem muitos pontos culturais de comunicação empresarial que são diferentes em ambos os países, e às vezes o fracasso na comunicação empresarial são mal-entendidos que trazem complicações e que interferem na produtividade do trabalho. Portanto, nos subcapítulos seguintes, vou mostrar as diferenças culturais de comunicação empresarial entre Portugal e a China.

### **1.2.1 As diferenças de concepções de individualismo e coletivismo**

O Confucionismo desempenhou um papel dominante na sociedade chinesa, com especial ênfase na harmonia e coletivismo, influenciando os chineses a pensar e a comportar-se de uma maneira geral. Para os chineses, o consenso mútuo é importante em termos de decisões enquanto grupo. Um chefe chinês muito raramente terá a sua opinião contra os outros intervenientes, e os subordinados irão sempre aceitar a decisão do chefe. Além do mais, os chineses costumam usar mais o “nós”, em vez de “na minha opinião” ou “penso”, e isto é mostrado fortemente nos provérbios chineses, onde dá ênfase no poder do grupo, em vez da individualidade. Por exemplo, os provérbios “Uma árvore não faz uma floresta” (独木不成林, *dú mù bù chéng lín*); “Uma seda não faz uma linha” (单丝不成线, *dān sī bù chéng xiàn*); “Uma

única flor não faz a primavera” (一花难成春, *yī huā nán chéng chūn*). De acordo com os dados apresentados por *Hofstede* (Gráfico 1), sobre as dimensões de cultura, a China tem a pontuação de 20 que é considerada como uma cultura de alto coletivismo. Enquanto em Portugal, a pontuação é de 27, o que mostra que a cultura que contém mais individualismo que na China. O individualismo é valorizado para os portugueses de alguma forma, onde são ensinados a expressar os seus desejos, os seus fins pessoais em vez dos objetivos coletivos. É comum haver conflitos e discussões quando é para efetuar uma decisão em grupo.

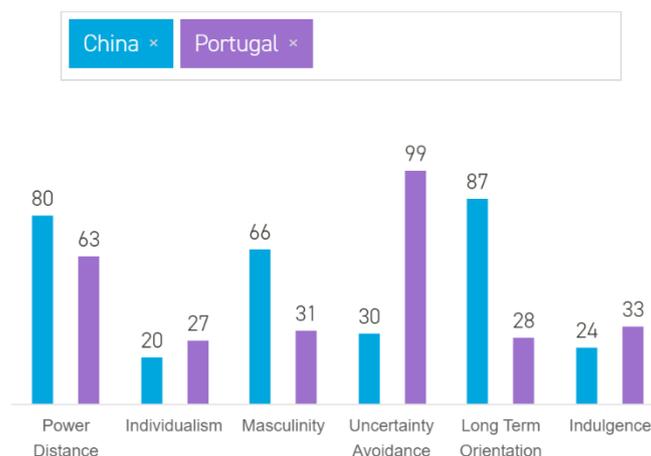


Gráfico 1- Dimensões de cultura (Fonte: *Hofstede Insights*)

### 1.2.2 As diferenças nas maneiras de expressar

Graças às tradições da cultura chinesa, o conceito de harmonia (和谐, *héxié*) também traz um certo impacto na maneira como os chineses se expressam. A harmonia é uma das partes mais importantes da cultura chinesa, é a essência do Confucionismo. Na sociedade chinesa, a harmonia entre as pessoas é altamente valorizada, as pessoas são encorajadas a encontrar o equilíbrio ideal em diferentes situações para obter paz e felicidade. (Müller, E. 2015). Confúcio dizia: “O cavalheiro visa a harmonia, e não a uniformidade (君子和而不同, *jūnzǐ hé ér bùtóng*).” Deste modo, um cavalheiro pode ter pontos de vista diferentes, mas procura coexistir harmoniosamente com todos eles. A harmonia também se baseia no conceito de "face". Como tinha mencionado anteriormente, "Mianzi" refere-se ao orgulho, ao prestígio, à reputação da pessoa. Este conceito pode ser dividido principalmente em duas partes: 'Perder a face' (丢脸 *diūliǎn*) e 'Dar/ ganhar a face' (给面子 *gěi miànzi*). Perder a cara pode acontecer quando alguém faz algo humilhante, comete um erro e todas as pessoas ao redor percebem, perdem a paciência, criticam e confrontam alguém diretamente em público,

ou não mostram o respeito devido. Dar a cara pode acontecer quando alguém elogia ou alguém, ou quando a pessoa permanece calma e paciente durante uma situação frustrada. Por exemplo, normalmente os chineses são descritos como pessoas com autocontrole e não se exprimem diretamente à desaprovação. Em termos de comunicação empresarial, se os chineses não concordarem com algo, eles não irão confrontar diretamente dizendo “Não” à frente de toda a gente, porém eles tentaram arranjar uma maneira mais subtil e implícita de recusar. Eles poderão escrever uma carta com assinaturas de todos os membros, ou poderão discutir com os chefes num sítio mais privado, ou preferem dizer “Deixa-me pensar no assunto” ou “Eu não tenho a certeza sobre isto”, em vez de dizer diretamente “Não”. Desta forma, a harmonia baseia-se em dar ou salvar a cara dos outros, não os confrontando diretamente. Em termos da maneira de expressar-se dos portugueses, os chineses podem ver como uma maneira direta e frontal de falar, pois os portugueses conseguem ser diretos, expressivos e emotivos na maneira de comunicar. Esta comparação consegue ser claramente demonstrada na maneira como os alunos chineses e alunos portugueses reagem nas aulas. Geralmente falando, os estudantes portugueses são mais ativos e falam mais nas aulas, e discutem com os professores diretamente nas aulas quando um problema ou incertezas surgem. Contudo, os estudantes chineses, tendem a ser mais quietos e mais passivos durante as aulas, e quando têm alguma dúvida, preferem perguntar ao professor depois das aulas, o que de alguma forma faz com que se sintam mais confortáveis.

### **1.2.3 As diferenças de conceção de hierarquia no trabalho**

Como *Forbes* indica no seu jornal, "a sociedade chinesa é hierárquica". A China é um país baseado na hierarquia, onde os níveis no trabalho têm uma enorme importância, especialmente se trabalham para o governo ou para empresas públicas. Para os chineses é muito importante tratar pelo título das pessoas, mostrando deste modo o respeito e o nível de superioridade, enquanto os portugueses são menos severos em relação a esta situação. A hierarquia na China tem também uma enorme influência na maneira como os chineses pensam, onde tendem ser mais humildes e mais modestos sobre si mesmos, mas mostram uma grande generosidade aos outros, especialmente aos seus superiores. É bastante comum ver os chineses “dar a face” pois para os superiores é considerado uma cortesia de boa-educação durante a interação social, e às vezes melhora e reforça as relações interpessoais. Enquanto para os portugueses isto é um absurdo. Apesar de também existirem chefes em

Portugal que também agem com uma atitude superior em relação aos seus subordinados, eles normalmente preocupam-se mais com os seus trabalhadores e até poucos chefes vêem os trabalhadores da empresa como uma segunda família. Enquanto estagiava, senti fortemente estes dois tipos de hierarquia entre Portugal e a China. O meu chefe, um português, sempre me introduz como “minha colega” para todas as pessoas, apesar de eu estar prestes a graduar com ainda pouca experiência profissional, e sempre me coloca na mesma mesa com ele durante reuniões e discussões sobre problemas; comparando com algumas delegações que vieram da China para Portugal, é normal ver durante uma reunião, os superiores com mais estatuto irão sentar-se na mesa principal, metendo os trabalhadores com menos estatuto nas cadeiras de trás ou mais afastadas. Além disso, os trabalhadores com menos estatuto têm de ser modestos e mostrar sempre um grande respeito pelos superiores.

#### **1.2.4 As diferenças nas maneiras de cumprimentar**

Cumprimentar é uma parte importante da comunicação, e um cumprimento apropriado poderá ajudar a estabelecer e a manter relações interpessoais, enquanto também poderá dificultar comunicações interculturais. Tendo em vista que a China tem uma cultura completamente diferente da cultura de Portugal, a maneira de cumprimentar também é diferente. Para os chineses, é muito comum apertar as mãos, às vezes acompanhado com um aceno positivo ou uma pequena vénia quando é para cumprimentar um trabalhador mais experiente e idoso. O cartão da empresa (ou cartão de apresentação da empresa) também é essencial enquanto efetua negócios ou reuniões com chineses, e frequentemente é trocado o cartão de ambas as empresas antes de se sentar. Enquanto se troca o cartão da empresa, se for apresentado agarrando com ambas as pontas dos dedos das mãos, é considerado para os chineses como um ato de educação e respeito. Contrariamente, para os portugueses, é comum cumprimentar as mulheres com um beijo em ambos os lados da cara para mostrar respeito, enquanto aos homens é com um forte aperto de mãos ou com um abraço.

#### **1.2.5 As diferenças de *networking***

Quando se trata de *networking*, temos de mencionar a palavra “*Guanxi*” (关系, *guānxì*). De acordo com o estudo de *Barlow and Lowe* (1982,p.14), “O termo “*Guanxi*” descreve as conexões sociais baseadas em trocas mútuas reais de favores e bens dentro dos membros da família e outros. Neste sentido, “*Guanxi*” é uma maneira das pessoas organizarem relações fora da família (家, *jiā*), transformando o desconhecimento maos relativo, alargando os

favores e obrigações entre eles. “*Guanxi*” desempenha um papel fundamental no processo de fazer negócios na China, e ter o “*Guanxi*” pode trazer com que o negócio realizasse mais facilmente, incluindo expansão do mercado e crescimento de vendas. No entanto, não como o “*Guanxi*” na China, para os ocidentais o *networking* desenrolasse de uma maneira mais formal, não incluindo obrigações sociais pessoalmente.

Além de “*Guanxi*”, o estilo chinês de *networking* é completamente diferente do português. Os chineses gostam de se sentar numa grande mesa redonda enquanto fazem *networking*, com uma específica ordem de sentar baseada na antiguidade e na organização hierárquica. Os lugares de honra, são frequentemente virados a este da entrada, e são reservados para o anfitrião de acolhimento ou o mais velho. Os outros lugares de alto estatuto são mais próximos do lugar de honra, enquanto os com menos estatuto na empresa sentam-se mais longe do lugar de honra, normalmente perto da entrada da cozinha ou da porta de serviço. Normalmente, os anfitriões escolhem grandes variedades de pratos para partilhar com toda a gente, mas quando a comida é servida, as pessoas só podem começar a comer, quando o anfitrião começa a comer e diz para toda a gente começar. Durante a refeição, beber é um ritual social e brindar é muito importante durante esta interação e acontece muito frequentemente, especialmente em banquetes formais; os convidados de honra retornam este brinde ao anfitrião ou ao mais idoso e do anfitrião é esperado fazer o brinde primeiro.

No entanto, o estilo dos portugueses é completamente diferente. Nas situações de *networking* portuguesas, as pessoas normalmente permanecem em pequenos grupos ou sozinhos e podem falar com qualquer um. Além da comida ser normalmente servida como serviço de buffet para as pessoas comerem o que lhes apetece.

#### **1.2.6. As diferenças na forma de conquistar confiança**

A confiança é algo crucial ao comunicar numa reunião empresarial. Os chineses gostam de construir primeiro uma relação pessoal, por isso perguntas sobre a família, relacionamento, salário são tópicos normais que os chineses irão mencionar. No entanto, para os portugueses, este tipo de perguntas também acontece com os portugueses, mas não é tão comum. Além do mais, os chineses não consideram um contrato como palavra final ou como fim do negócio, mas como estão dispostos a fazer negócios com a outra parte, o início de um relacionamento

que implica a troca de favores e concessões (JIE<sup>7</sup>, 2003). A confiança precisa de ser desenvolvida, usando bastante tempo pessoal fora do trabalho. No entanto, para os portugueses, o contrato significa confiança mutual desde que esteja tudo escrito no papel. É por isso que a maior parte dos chineses em Portugal, preferem fazer negócios com pessoas que já têm uma conexão ou vínculo com eles, especialmente com pessoas dentro da comunidade chinesa.

### **1.3 Os problemas e desafios de comunicação empresarial que surgem e sugestões que facilitam uma cooperação mútua**

As diferenças de comunicação empresarial entre a China e Portugal podem suscitar problemas ou mal-entendidos para os dois lados. *Ray M. Barna* (1997) identificou seis obstáculos na comunicação intercultural, que são: a ansiedade; assumir similaridade em vez de diferença; o etnocentrismo; os estereótipos e preconceitos; diferentes comportamentos não verbais; e, finalmente, a língua. O seu método ajuda a examinar os problemas e dificuldades na comunicação empresarial entre os dois lados, e expõe algumas estratégias ou sugestões para superar estes problemas.

O primeiro obstáculo é a ansiedade: é muito comum as pessoas sentirem-se nervosas quando estão num novo ambiente de trabalho. A nova cultura, as novas regras de trabalho, os novos colegas, a nova língua, por exemplo, podem causar alguma ansiedade, uma vez que ainda não têm um bom conhecimento do novo local. Por exemplo, no meu primeiro dia na Câmara de Comércio e Indústria Luso-Chinesa, ficava muito calada, cautelosa, e estava sempre a observar como as minhas colegas portuguesas trabalhavam, o novo ambiente fez sentir-me tão fora do lugar e com medo de cometer alguns erros comuns ou fazer algo que seja comum na China, mas em Portugal ser considerado estranho.

O segundo obstáculo é assumir as semelhanças em vez das diferenças. Nos dias de hoje, é fácil obtermos informações culturais de todas as partes do mundo, no entanto, não é fácil realizar uma comunicação intercultural bem-sucedida. As pessoas normalmente assumem as semelhanças em vez das diferenças, dado que não estão conscientes dessas mesmas diferenças e agem como estão acostumadas. Por exemplo, durante o meu estágio, houve muitas delegações chinesas a solicitar reuniões e sessões com empresas portuguesas e

---

<sup>7</sup> JIE Tang, A. W. (2003). *The changing face of Chinese management*. Routledge.

com entidades governamentais no fim de semana. No entanto, em Portugal quase nenhuma empresa ou entidade do governo está disposta a receber uma delegação no seu tempo livre. Isto acontece porque as delegações chinesas não têm informação sobre a cultura de trabalho portuguesa, e por isso na perspectiva dos empresários e delegações chinesas faz sentido para elas assumirem que a maneira de trabalhar dos portugueses é a mesma que a da China.

O terceiro obstáculo é o etnocentrismo: na comunicação empresarial, as pessoas têm sempre uma tendência natural de olhar para as outras culturas através dos seus próprios olhos, da sua perspectiva, e optam por pensar que os métodos e maneiras de fazer as coisas, ou suas crenças e costumes culturais são superiores aos dos outros. Estas atitudes podem fazer as pessoas de diferentes culturas sentirem-se desrespeitadas, e quando as pessoas se sentem desvalorizadas, elas não vão estar dispostas a compartilhar todas as suas ideias, o que impede uma comunicação comercial produtiva. Para superar isto, as pessoas precisam de aceitar e respeitar as diferentes culturas, para aprender umas com as outras. Por exemplo, quando um português cumprimenta um chinês, apertar a mão um do outro pode ser mais apropriado do que beijar o rosto um do outro.

O quarto obstáculo são os estereótipos e preconceitos. Ambos os termos têm o significado de fazer julgamentos sobre os outros com base em alguns valores comuns. É comum as pessoas generalizarem os estereótipos sobre as pessoas de diferentes culturas, onde adquirem principalmente esses tipos de ideias de filmes, notícias, revistas etc. Na verdade, é importante ter consciência de que os indivíduos são únicos, que as pessoas não compartilham o comportamento de uma pessoa com base na sua formação cultural.

O quinto obstáculo são os comportamentos não verbais. Na comunicação empresarial, os comportamentos não verbais desempenham um papel importante como a comunicação verbal. Comportamentos não-verbais às vezes podem apoiar-se numa melhor transmissão das mensagens para a outra parte que não a verbal. No entanto, a comunicação não verbal é também uma das maiores diferenças na comunicação empresarial. Diferentes culturas têm diferentes significados de gestos, e na maioria das vezes são essas diferenças de comunicação não-verbal que criam confusões ou mal-entendidos na comunicação intercultural. Por exemplo, quando um trabalhador chinês comete alguns erros e é repreendido ou criticado pelo patrão, pode tender a dar um sorriso para reduzir o constrangimento, no entanto, este

“sorriso” não verbal pode transmitir uma ideia a um chefe português que este trabalhador chinês não está a levar as coisas a sério. Portanto, é importante aprender o significado de comportamentos não-verbais das diferentes culturas e evitar que os mal-entendidos ocorram durante uma comunicação intercultural.

O sexto e último obstáculo é a língua. O uso de diferentes línguas é uma parte crítica na comunicação empresarial. A interpretação é sempre algo muito subjetivo, uma vez usado, o potencial para o mal-entendido aumenta. Em particular, quando a outra parte está a usar expressões idiomáticas, piadas ou figuras de linguagem, poderá causar alguns problemas. Por exemplo, a palavra portuguesa “saudade”, significa “sentimento de mágoa e nostalgia, forçado pela ausência, desaparecimento, privação ou privações de pessoas, épocas, lugares ou coisas que são afetadas e ditosamente ligadas e que se desejam voltar a ter presentes” de acordo com o dicionário Infopédia. No entanto, normalmente é traduzido como “*miss*” em inglês, que de alguma forma perdeu algum significado específico. A maneira de reduzir o mal-entendido é tentar usar uma linguagem fácil e simples sempre que possível, já que muitas pessoas normalmente gostam de usar vocabulário mais complicado ou palavras grandes para parecerem inteligentes. Além disso, também é importante encontrar uma intérprete de alta qualidade, pois ele ou ela serão a ponte de comunicação de cada parte.

# **Capítulo II - Câmara de Comércio e Indústria Luso-Chinesa**

## 2.1 Apresentação

A Câmara de Comércio e Indústria Luso-Chinesa (葡中工商会, *pú zhōng gōngshāng huì*) foi criada em 1978. 葡 (*pú*) é o diminutivo de 葡萄牙 (*pútáoyá*), que significa Portugal/Lusitano, 中 (*zhōng*) é o diminutivo de 中国 (*zhōngguó*), que significa China. 工 (*gōng*) é o diminutivo de 工业 (*gōngyè*), que significa industria, 商 (*shāng*) é o diminutivo de 商业 (*shāngyè*), que significa comércio. 会 (*huì*) é o diminutivo de 协会 (*xiéhuì*), que significa associação, instituto. Ela é um ano mais velha do que o estabelecimento das relações diplomáticas entre a República da China e a República Portuguesa, e também é uma das mais antigas instituições que tem relação com a China na Europa.

A CCILC é uma entidade privada sem fins lucrativos dedicada ao desenvolvimento das relações económicas e comerciais entre Portugal e a China. Sediada em Lisboa, tem uma delegação em Guimarães, e um escritório de representação em Macau. A representação na China Continental está neste momento em preparação.

Atualmente presidida pelas Energias de Portugal (EDP), os seus órgãos sociais são compostos pelos grupos industriais e financeiros de maior relevo portugueses e chineses: Banco Haitong (海通银行, *hǎitōng yínháng*), REN/State Grid, Huawei (华为, *huáwèi*), China Three Gorges (中国长江三峡集团公司, *zhōngguó chángjiāng sānxiá jítuán gōngsī*), TAP Air Portugal, Caixa Geral de Depósitos, Fidelidade/Fosun (复星, *fù xīng*), Millennium BCP, Estoril Sol, Novo Banco, Jade Tin Min (滇緬玉石, *diān miǎn yùshí*), entre outros. Além de outras multinacionais e empresas de referência, bem como Pequenas e Médias empresas (PME) dos mais diversos setores económicos que complementam os restantes órgãos sociais de um universo de cerca de 300 associados que pretendem dinamizar uma plataforma de apoio ao desenvolvimento económico e comercial na China, em Portugal e nos países lusófonos.

A CCILC disponibiliza uma variedade de serviços, do comércio externo ao investimento, incluindo apoio nos processos de internacionalização, consultoria jurídica e tributária, tradução e interpretação, formação linguística e cultural.

A equipa da CCILC, na altura em que realize o meu estágio, era constituída pelo secretário-geral (Sérgio Martins Alves); uma Assessora da Direção, Especialista no Mercado da China, Chefe de Relações Institucionais e do Serviço de Tradução (Lurdes Assunção); uma

responsável pelas Relações Corporativas e Parcerias com Associações de Educação Executivas (Sara Silva); o responsável pelas Relações com Investidores e pela Delegação do Norte e Assuntos da Mídia (Vitor Costa); e um gestor de projetos e responsável pelos Assuntos da Mídia e Programas de Empreendedorismo (Miguel Braz). Apesar de serem uma equipa pequena, fazem um trabalho com uma grande eficácia, o que faz com que a CCILC seja uma instituição bem conhecida na China e em Portugal.

## **2.2. História**

Em 1976, um grupo de empresários e industriais portugueses começaram por criar uma Câmara de Comércio e Indústria Portuguesa Chinesa, com o objetivo de facilitar e dinamizar as relações económicas entre Portugal e a República Popular da China. Em 1977, através dos gabinetes do Primeiro-Ministro e do Ministro do Comércio Exterior, foi assinado um acordo com as autoridades chinesas. Em 1978, o CCILC foi estabelecido por um grupo de empresários portugueses com a autorização formal do governo chinês. Em 1979, a CCILC organizou a sua primeira visita à China, levando uma delegação portuguesa à Feira de Cantão, onde foi assinado um acordo com o Conselho Chinês para a Promoção do Comércio Internacional (CCPIT). Até hoje, o CCPIT ainda tem um relacionamento muito bom com o CCILC, e eles até fizeram outra visita à câmara este ano no início de junho. Em 1985, a CCILC acompanhou o Presidente Português Ramalho Eanes na sua primeira visita à China. Em 1992, a CCILC inaugurou a sua sede de Macau, com a presença do Governador Geral de Macau e da Secretária de Estado do Comércio Exterior de Portugal.

Em 1998, durante a Exposição Mundial de Lisboa, a CCILC organizou o Encontro de Negócios do Fórum de Telecom Portugal-China com o CCPIT. Neste mesmo ano, a Câmara assumiu a vice-presidência da Associação Empresarial UE-China. Em 2002, o CCILC assinou um Protocolo de Cooperação com a Associação Comercial de Macau e a Associação Empresarial Chinesa de Macau. No final desse ano, a Câmara participou do 5º Fórum Europa-Ásia, visitou o CCPIT em Xangai e organizou um seminário em parceria com o CESA<sup>8</sup> e o Osório de Castro Advogados. A onda da privatização em Portugal que caracterizou os anos que se seguiram a 2011, viu a crescente presença de empresas chinesas na economia portuguesa. Após a aquisição de 21% da EDP pela China Three Gorges, a CCILC organizou um jantar cerimonial para celebrar a associação da CTG com a Câmara; Em 2013, a CCILC acompanhou o Embaixador

---

<sup>8</sup> CESA: Centro de Estudos sobre África, Ásia e América Latina: é um centro de pesquisa dedicado ao estudo do desenvolvimento económico, social e cultural nos países em desenvolvimento da África, Ásia e América Latina

da China em Lisboa numa visita ao Porto de Sines, em conjunto com a AIP e a AICEP. Em 2016, o CCILC acompanhou o primeiro ministro português na sua visita oficial à China. Em 2018, para celebrar o 40º aniversário do estabelecimento de relações diplomáticas entre a China e Portugal (1979-2019), o Presidente Português, Marcelo Rebelo de Sousa, anunciou nacionalmente no IV Gala Portugal-China, organizado pela CCILC em 2017, que o Presidente Xi Jinping (习近平 *xíjìnpíng*) visitaria Portugal no final de 2018. Em dezembro de 2018, o Presidente Xi visitou Portugal para abrir um novo capítulo para as relações sino-portuguesas, o que é histórico e um marco no desenvolvimento dos laços bilaterais.

### **2.3. Atividades principais**

O CCILC organiza vários tipos de atividades. Por exemplo, a exposição de negócios e investimentos da CCILC na China; reuniões institucionais e de negócios; uma série de conferências e debates sobre os laços económicos e comerciais e as relações bilaterais de Portugal e da China; eventos de *networking* para os seus associados e parceiros; e uma gala anual, que é o maior evento da CCILC todos os anos. Nos últimos anos, a CCILC tem estado à frente no que respeita à organização de eventos sobre as relações económicas de Portugal e da China. Também apoiou diferentes eventos de *networking* e conferências, que foram representados em feiras internacionais em Portugal e na China e desenvolveram laços com diversos setores.

Durante os meus quatro meses de estágio, a CCILC realizou algumas destas iniciativas. Por exemplo, no dia 20 de Fevereiro em Lisboa, em parceria com a EUSME Centre<sup>9</sup>, foi organizado um seminário sobre comércio eletrónico na China, para o qual convidou o orador Domenico Di Liello, *Business Development Advisor* do EUSME Centre, que fez uma apresentação sobre o perfil dos consumidores, as melhores plataformas e o seu funcionamento, bem como estratégias de capitalização deste mercado; no dia 28 de Março na Associação Empresarial de Portugal (Leça da Palmeira), em parceria com a AJEPC, foi organizado a Sessão de Apresentação da 125ª Edição da Feira de Cantão, onde contou com a presença do responsável pela delegação do Norte da CCILC, José Peixoto, *International Business Manager* da Council4innovation, Paulo Lima, *Managing Partner* da Connect4Global,

---

<sup>9</sup> EUSME Centre: EUSME Centre é o Centro de Apoio para as PME Europeias, é uma iniciativa da União Europeia que fornece uma gama abrangente de serviços de suporte prático para pequenas e médias empresas (PMEs) europeias, preparando-as para fazer negócios na China.

Carolina Guedes, Diretora Executiva AJEPC; no dia 29 de Abril de 2019 na Câmara de Comércio e Indústria Portuguesa em Lisboa, em parceiro com o *Shenzhen Municipal Commerce Bureau* (深圳市商务局, *shēnzhèn shì shāngwù jú*), o CW CPA Latin Department e AJEPC, organizaram a Conferência de Cooperação Económica & de Comércio, China (Shenzhen) – Portugal (Lisboa); no dia 10 de maio de 2019, em parceria com o *Dongguan Binhaiwan Bay Area Management Committee* (东莞市滨海湾新区管委会, *dōngguǎnshì bīnhǎiwānxīnqū guǎnwěihùi*), do Springrise Group, foi realizada a conferência Binhaiwan Bay Area: Oportunidade de Cooperação e Investimento em Intercontinental Hotel. A CCILC sempre tem a oportunidade e capacidade de organizar eventos e conferencias. No próximo mês de novembro, a CCILC irá organizar o seu grande evento anual, a Gala Portugal – China.

## **Capítulo III - Estágio**

### **3.1. Objetivos**

O objetivo principal do estágio foi ganhar experiência no mundo profissional, usando as bases adquiridas em contexto académico e executá-las em contexto profissional, assim ampliando ainda mais o conhecimento dessas mesmas bases. O estágio permitiria, ao mesmo tempo, obter contactos com profissionais dessas mesmas áreas, estabelecendo relacionamentos profissionais com o fim de partilhar informações e experiências neste ramo de trabalho.

Juntou-se a estes aspetos mais práticos, o objetivo de, tirando partido de contactos com os empreendedores chineses, pesquisar e aprofundar, para o relatório de estágio, o contexto de trabalho de cidadãos chineses em Portugal.

### **3.2. Trabalhos realizados**

#### **3.2.1. Organização do Encontro ao Chá**

Enquanto desempenhava os meus quatro meses de estágio, a organização dos Encontros ao Chá, ou designados na CCILC como *“Guanxi Tea”*, foi uma das atividades que tive mais gosto em realizar.

O Encontro ao Chá tem um significado especial. Tal como atrás explicado, o conceito de *“Guanxi”* significa *“conexão”, “relação”* ou *“networking”*, ou no caso de conceitos empresariais pode significar estabelecer contactos com outras entidades que poderão ajudar a empresa num futuro próximo e também descreve as obrigações morais que surgem ao oferecer e receber presentes pessoais e favores. *“Guanxi”* é um conceito crucial na cultura chinesa, bem como ser considerado uma forma natural de relacionar com pessoas e na realização de negócios na China e, além disso, é uma forma de estabelecer confiança mútua entre as pessoas.

Um bom *“Guanxi”* é fundamental para a realização de negócios e conseguir minimizar alguns obstáculos. *“Tea”* ou chá, como todos sabem, é outra essência cultural da China, sendo consumida regularmente entre os chineses em ocasiões formais e informais. A palavra *“chá”* provém da palavra chinesa *“chá”* (茶) em *pinyin*, onde a sua fonética foi importada do mandarim e cantonês. O Encontro ao Chá une estes dois elementos, ao convidar alguns empresários chineses em Portugal a conhecer melhor a CCILC, os seus serviços, a vir a conhecer a equipa da CCILC e a deixar os empresários chineses a partilhar as suas

experiências de negócios, enquanto bebem um chá chinês autêntico na sede do CCILC. O Encontro consiste numa reunião informal para comunicar atividades sem nenhum custo, e é organizada mensalmente.

Normalmente, necessito convidar pessoas chinesas para participar na nossa reunião informal pelo menos duas semanas antes. As pessoas que são convidadas para esta reunião informal, são pessoas que eu conheci ao participar em eventos ou recomendações de outras pessoas. Necessito de telefonar ou usar o WeChat (微信, *wēixìn*) e dar uma breve introdução do Encontro ao Chá e reunir informações sobre as empresas e algumas informações pessoais.

Depois da confirmação, eu procedo à realização de convites formais para cada um, e relembrar que normalmente começa às 15:00 a receção de alguns empresários, recebo-os e levo-os para a sala de reuniões e ofereço-lhes um copo de chá. Às 15:15 quando todos os empresários chegaram, o Secretário-Geral da CCILC dá uma breve introdução da CCILC, depois começa uma conversa informal com os empresários.

Durante esta reunião, o que eu faço principalmente é ajudar ambos os lados a transmitir as mensagens corretamente, e algumas vezes preciso de tirar algumas fotos. Depois da reunião, geralmente temos um processo de acompanhamento, onde planeamos um horário individual com alguns empresários chineses de destaque, para estabelecer uma cooperação futura.

Durante os meus quatro meses de estágio, organizei três encontros, o segundo, terceiro e o quarto. Normalmente correram todos bem, no entanto também ocorreram alguns problemas e dificuldades durante o processo. Em primeiro lugar, foi a língua. A língua já tinha, aliás, sido referida acima neste relatório como um dos seis obstáculos da comunicação intercultural. Os convidados sabem línguas diferentes e têm diferentes níveis das línguas, alguns falam bem inglês, outros falam bem português, e alguns só conseguem falar chinês. Dado isso, a CCILC tem sempre de arranjar maneira de fazer com que a comunicação nas reuniões sejam eficientes. No começo, nós requisitamos um intérprete para garantir que a reunião corra bem, dado que não tenho nenhuma experiência a interpretar. Facilmente encontramos soluções como se alguém não consegue falar inglês ou português, sugerimos que a pessoa convidasse um amigo que conseguisse falar português e viesse com ele, deste modo não necessitamos de preocupar com barreiras linguísticas que ocorrem na reunião. Em

segundo lugar foi convidar as pessoas. Começamos por convidar pessoas dentro do mesmo setor. Por exemplo, o tema do terceiro Encontro ao Chá foi sobre o turismo, onde tudo correu bem, e as pessoas partilhavam as suas experiências e dificuldades sobre as agências de viagem em Portugal, até mesmo apesar de serem adversários de uns dos outros, o ambiente da reunião foi bastante dinâmico.

No entanto, a quarta reunião não correu tão bem como estávamos à espera. O quarto tema seria sobre a educação chinesa em Portugal. Como as pessoas convidadas eram concorrentes no objetivo de atrair estudantes chineses para as suas instituições em Portugal, eles não relevaram muita informação sobre a escola ou sobre as associações de educação, mas eles todos queriam agendar uma reunião individual com a CCILC para ajudar e ao mesmo tempo não partilhar as suas ideias e objetivos. A reunião acabou em 30 minutos, no entanto era suposto durar duas horas. Por isso, aprendemos a lição e tentaremos não convidar as entidades desta mesma área. (Imagens 1, 2, 3)



Imagem 1: O 2º Encontro ao Chá



Imagem 2: O 3º Encontro ao Chá

Imagem 3: O 4º Encontro ao Chá

O quinto Encontro ao Chá que ando a organizar neste momento, procuro empresas chinesas de exportação e importação em Portugal, mas todas elas importam e exportam diferentes tipos de produtos. Por exemplo, algumas focam-se em matérias primas, outras em vestuário, outras em vinho, etc. Desta forma podemos prevenir que aconteça momentos desconfortáveis na reunião. O terceiro problema que encontramos foi o número de pessoas a participar. O nosso número ideal é de 5 ou 6 pessoas numa reunião. No entanto, por razões fora do nosso controlo este número ideal nem sempre acontece. Por exemplo pessoas a cancelar aparecerem na reunião minutos antes, ou pessoas a quererem trazer amigos ou familiares para participar. Por isso, quando contacto com eles pela primeira vez, eu conformo se eles desejam trazer alguém para acompanhá-los, e desta forma podemos reduzir o risco de estar demasiada gente.

Apesar disto, eu aprendi imenso em organizar este evento. No começo, senti-me muito envergonhada e com medo de convidar alguém que não conhecia para participar no Encontro ao Chá, mas agora que aprendi algumas técnicas de comunicação, especialmente competências interpessoais (*soft skills*) enquanto comunicava com as pessoas; Eu também estava com medo de conhecer pessoas com várias experiências profissionais, já que eu ainda não tinha muita experiência no mundo profissional e ficava sempre em silêncio. Agora sinto com mais confiança e comunico mais durante as reuniões, e na maior parte dos casos, até faço a tradução; eu também aprendi muitos conceitos e capacidades empresariais, e informações sobre os diferentes mercados durante o Encontro ao Chá, e também estabeleci alguns contactos que me poderão contribuir para a minha carreira no futuro.

### **3.2.2. Serviço de consultoria a empresas chinesas**

A CCILC é uma organização não governamental sem fins lucrativos, onde desenvolve serviços que ajudam os chineses a entrar melhor no mercado português e vice-versa. Normalmente, os chineses consultam os vários serviços através do WeChat, chamadas telefónicas e emails. Existem vários interesses que os chineses solicitam informações. A mais simples e básica é como se tornar membro da CCILC e qual é o benefício em tornar-se membro. Para esta questão, normalmente mandamos um documento com informações detalhadas sobre os benefícios de cada membro, um formulário de quotas, em que indica que diferente escalão tem diferentes quotas, e a ficha de inscrição, onde solicita aos interessados para preencherem as informações sobre as suas empresas. Depois disto, eles têm de mandar os logótipos das empresas, para que o CCILC comece a promover no seu site e a prova de pagamento. Além disso, a CCILC também tem a oportunidade de fazer convites formais para essas empresas caso queiram uma reunião. Para as delegações chinesas fazerem uma viagem de negócios no estrangeiro, têm de tratar de um processo complicado. Por exemplo, eles precisam sempre de ter uma carta formal para provar que vão fazer uma viagem de negócios ao departamento de negócios estrangeiros na China e para poderem solicitar o visto. Dado isso, existe muitas empresas e membros do governo que contactam diretamente a CCILC, ou agências de viagem a pedir para contactar a CCILC para ajudá-los a ter estes convites formais.

Frequentemente, os convites formais do governo demoram algum tempo a ser feitos. Até mesmo quando informamos aos clientes chineses que a CCILC não consegue assegurar o tempo em que estes convites são emitidos, pois o governo português são os responsáveis por tratar deste assunto, os clientes chineses perguntam quase todos os dias, para por pressão ou fazer avançar a emissão destas carta, o que faz com que a atitude deles não seja a melhor. No entanto, eles não percebem que o governo português tem imensas coisas para resolver todos os dias, e não só fazem convites formais. Graças a estas situações, eu aperfeiçoei a minha paciência e as minhas capacidades interpessoais.

Além do mais, havia delegações que desejariam organizar eventos e conferências aqui em Portugal. O que nós necessitávamos perceber é que tipo de eventos e conferências eles desejariam, quantas pessoas, qual os tipos de equipamento precisavam, entre outros. Depois de juntar essas informações, tinha de traduzir esta mesma informação e mandar para os meus

colegas, e eles lidariam com alguns parceiros da CCILC, e teria de comunicar com mais detalhes a informação e o processo entre os dois lados.

Regularmente, trabalhava como “uma ponte de comunicação” entre os clientes chineses e a CCILC. De vez em quando eu senti como se fosse o creme do meio da bolacha “Oreo”, onde tinha de colar os dois lados (os clientes e a CCILC) mesmo que ambos os lados tivessem opiniões diferentes, precisava de transmitir essas opiniões sem ofender o lado oposto, por isso na maior parte das situações, estava a “óleo lubrificante” para suavizar a comunicação.

### **3.2.3. Comunicação Social (Site e WeChat)**

A atividade mais básica que desempenhei todos os dias foi publicar notícias relacionadas com Portugal e China no site da CCILC. Os tópicos principais das notícias eram relacionados com a economia entre Portugal e a China, estatísticas económicas sobre Portugal, trocas económicas entre Sino-Portugal ou outros países da CPLP com a China. As fontes para as notícias chineses eram o *Macauhub*, *China Daily* (中国日报, *zhōngguó rìbào*), *Plataforma*, *Xinhuonet* (新华网, *xīnhuá wǎng*), *Europe Weekly*, entre os principais. Os sites de notícias portugueses onde frequento mais são desde os sites com influência em jornais como o *Diário de Notícias*, *Expresso*, *Dinheiro Vivo*, *Público*, *Sapo*, etc. Para além disso, também tinha de colocar na versão inglesa do site da CCILC, e também procuraria em sites ingleses de notícias como o *The Economist*, o *The New York Times* ou o *Financial Times*. Apesar de publicar notícias ser uma atividade que estimula menos desafios, ela permitiu-me adquirir conhecimentos de toda a parte do mundo e saber o que anda a acontecer no planeta. Ajudou a enriquecer a minha sabedoria e a ampliar o meu conhecimento sobre o comércio, economia e cultura.

Além de publicar notícias no site, também fui responsável pela gestão do WeChat. WeChat, tradução literalmente é “micro mensagem”, é um serviço multiplataforma de mensagens instantâneas desenvolvido pela Tencent na China. De acordo com as estatísticas dadas pela *Business of Apps*, existe cerca de um bilhão de utilizadores ativos no WeChat e cerca de 45 biliões de mensagens no WeChat diariamente. O WeChat penetrou 79% do mercado na China. Esta informação transmite de para as pessoas chinesas, o WeChat é uma aplicação obrigatória para comunicar com os chineses. Já que a conta oficial do CCILC ainda está em

processo, por agora, usamos uma conta privada da CCILC. Normalmente, eu uso o WeChat para comunicar com os clientes, bem como para promover eventos ou publicar notícias de eventos com algumas delegações e algumas conferências e reuniões económicas importantes.

#### **3.2.4. Serviço de Recrutamento**

No âmbito dos serviços da CCILC, encontra-se o apoio ao recrutamento. A maior parte dos recrutamentos são de empresas portuguesas em Portugal ou na China, que andam à procura de candidatos bilingue. Isto também prova que as relações comerciais entre Portugal e a China estão a ficar mais unidas, e existe uma demanda maior para os chineses no mercado português.

Para as empresas portuguesas que desejam recrutar chineses da China, normalmente publicamos num site que se chama *Zhilianzhaopin* (Oportunidade de Emprego), onde tem mais de 140 milhões de usuários (Xinhuanet). Para isso é necessário atualizar a publicação de recrutamento todos os dias, para que as pessoas que procuram um trabalho com categorias semelhantes vejam a publicação na primeira página, e deste modo atrair mais pessoas para candidatarem-se a estes postos de trabalho. Para as pessoas que se candidatavam para o posto de trabalho, eu tinha de enviar ou telefonar para solicitar que eles enviem o *curriculum* em inglês ou português. Após receber o CV, eu e os meus colegas necessitávamos de ver se os candidatos eram os mais qualificados para os trabalhos e, em caso positivo, enviávamos os CVs às respetivas empresas e ajudávamos a empresa a agendar uma entrevista ou a contactar os candidatos.

Para as empresas portuguesas que desejavam recrutar chineses de Portugal, normalmente publicávamos no site da CCILC, no grupo do WeChat e nos momentos do WeChat. O processo que fazemos é igual ao outro. Mas como existe chineses com menos qualificações em Portugal, e na maior parte das empresas pedem na maior parte das vezes visto de trabalhador, frequentemente demora algum tempo para estas empresas portuguesas a encontrar pessoas qualificadas.

Apesar dos trabalhos de recrutamento precisa-se de muita paciência e análise de currículos, aprendi imenso de como interagir com os vários candidatos, de como informar se foram escolhidos ou quando são recusados, por exemplo.

### 3.2.5 Principais delegações recebidas

#### a) Delegação de SINOMACH

No dia 26 de fevereiro de 2019, participei numa reunião com a delegação da empresa chinesa SINOMACH (中国机械工业集团有限公司, *zhōngguó jīxiè gōngyè jítuán yǒuxiàn gōngsī*). A SINOMACH, é um aglomerado industrial público chinês, que está presente em variados negócios, desde a produção de maquinaria, componentes de veículos e mobilidade, automóveis entre outros.

A reunião conta com a presença da delegação das Feiras Internacionais, uma tradutora, um trabalhador da Perfeição Companhia e o Secretário-Geral da CCILC, Sérgio Marins Alves.

A delegação está muito interessada no mercado português (e europeu), daí que irão apresentar os seus produtos e marcas numa feira comercial em Portugal no final deste ano. O objetivo deles é também conhecer o mercado e possíveis parceiros, daí que pretendam visitar e reunir com os principais *players* do mercado. Tal como convidar as melhores empresas, como a Autoeuropa, para a feira que irão participar em Portugal, de modo a atrair ainda mais empresas chinesas.

#### b) Delegação de Tongling Municipal People's Political Consultative Conference in China

No dia 24 de Maio de 2019, participei na reunião com a delegação de Tongling (铜陵, *tónglíng*) como intérprete consecutiva. A reunião conta com a presença da delegação do governo de Tongling; o Secretário-Geral da CCILC, o senhor Sérgio Marins Alves e a senhora Lurdes Assunção, trabalhadora da CCILC.

A delegação veio principalmente à procura de futuros potenciais parceiros para os dois novos projetos em Tongling.

Ao participar nesta reunião com as delegações permitiu-me adquirir mais conhecimento sobre o mercado atual na China e o desenvolvimento da economia e da ciência na China. Além do mais, também permitiu-me adquirir e praticar a cultura chinesa de negócios enquanto recebia e tratava das diferentes delegações.

### **3.3. Participação de Eventos Principais**

#### **3.3.1. Conferência dos “Quarenta Anos de Relações Diplomáticas entre Portugal e a China” e a receção para celebrar o 40º aniversário do estabelecimento das relações diplomáticas entre China e Portugal**

Durante o meu estágio, tive oportunidade de participar na conferência dos “Quarenta Anos de Relações Diplomáticas entre Portugal e a China” no Museu do Oriente, que foi organizada pela Fundação Oriente, em colaboração com o Instituto Diplomático do Ministério dos Negócios Estrangeiros. A conferência começou com a abertura de Carlos Monjardino, Presidente da Fundação Oriente; José Freitas Ferraz, Presidente do Instituto Diplomático, Cai Run (蔡润, cài rùn), Embaixador da República Popular da China. Seguiu-se com o orador principal, Eurico Brilhante Dias, Secretário de Estado da Internacionalização. A conferência foi depois dividida em dois painéis. O primeiro painel foi moderado por Cândida Pinto de RTP, contando com Jaime Gama e Luís Amado, ambos antigos Ministros dos Negócios Estrangeiros e que falaram do contexto diplomático da normalização das relações bilaterais. O segundo painel, moderado por António Caeiro, com Jorge Sampaio e João Costa Pinto, sobre a consolidação das relações luso-chinesas. No final, Carlos Monjardino, Presidente da Fundação Oriente e José Freitas Ferraz, Presidente do Instituto Diplomático fizeram o encerramento da conferência que assinalou os quarentas anos, do dia 8 de fevereiro de 1979, em que Portugal e China estabeleceram relações diplomáticas oficiais.

No dia 18 de fevereiro de 2019, o embaixador chinês para Portugal Cai Run, organizou uma receção em Lisboa para celebrar o 40º aniversário do estabelecimento das relações diplomáticas entre China e Portugal, e convidou os chineses e os portugueses a ver uma exposição de fotos sobre os 40 anos da reforma e abertura da China. (Imagem 4)



Imagem 4: Recepção para celebrar o 40º aniversário do estabelecimento das relações diplomáticas entre China e Portugal

2019 é um ano importante para China e Portugal. O Presidente chinês Xi Jinping fez uma visita a Portugal no final de 2018 e o presidente de Portugal Marcelo Rebelo de Sousa fez uma visita à China em abril de 2019, o que marca as relações de ambos os países com “o melhor período na sua história”, de acordo com o Presidente português. Nos últimos 40 anos, as relações Portugal-China desenvolveram-se nos campos da economia, das finanças, da educação e da cultura. Nos dias de hoje, as empresas chinesas também desempenham um papel ativo e importante no mercado de Portugal, nas áreas bancárias, de infraestruturas, de seguros, enquanto mais e mais empresas portuguesas estão a entrar no mercado chinês. Por exemplo, a CTG controla 23.27% do capital da EDP, a Fosun comprou 85% de Fidelidade e 27% do Millennium BCP. (Imagem 5) No início de 2019, Portugal começou a exportar carne de porco para China (Público). Além disso, “as trocas comerciais entre Lisboa e Pequim ascenderam a 2,12 mil milhões de dólares (1,87 mil milhões de euros) até abril, o que corresponde a um aumento de 13,7%, em comparação com o período homólogo do ano anterior (Diário de Notícias).

## Investimentos cruzados

Entre os investimentos dos grupos detidos pelo Estado chinês e os da Fosun há uma série de ligações em grandes empresas portuguesas

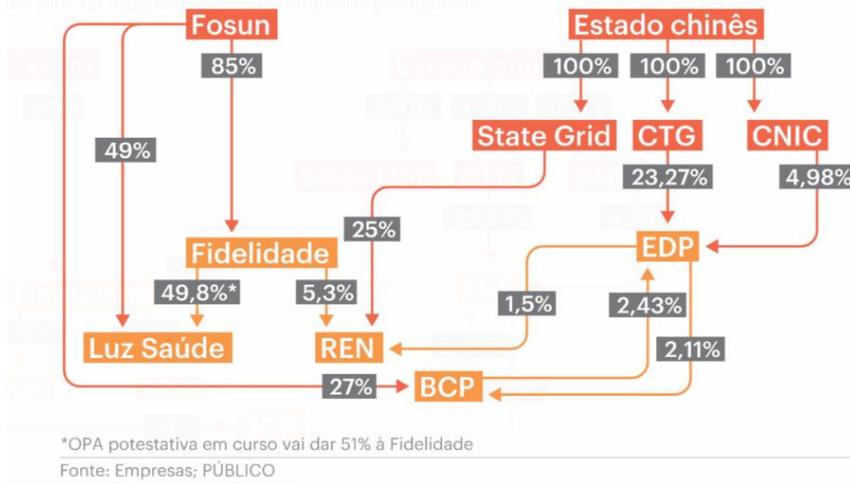


Imagem 5 (Fonte: Empresas; Público)

### 3.3.2. Seminário sobre comércio eletrónico na China

No dia 20 de fevereiro, A CCILC, em parceria com a EUSME Centre, organizou o Seminário “E-Commerce in China”, o qual decorreu no hotel Intercontinental Lisbon. (Imagem 6)



Imagem 6: Seminário de “E-commerce na China”

O orador Domenico Di Liello, especialista na área e *Business Development Advisor* do EUSME Centre, fez uma apresentação sobre o mercado eletrónico na China, o qual é muito popular e avançado. Também analisou a dimensão e a situação atual do *e-commerce* na China, ensinou os procedimentos necessários para abrir uma loja online, apresentou as principais plataformas que os chineses usam mais, por exemplo, Taobao (淘宝, *táobǎo*), Weibo (微博, *wēibó*), WeChat, Jingdong (京东, *jīngdōng*), Xiaohongshu (小红书, *xiǎohóngshū*), Douyin (抖音, *dǒuyīn*) etc. Domenico Di Liello sugeriu às empresas portuguesas que antes de entrar o mercado chinês, é melhor estudar detalhadamente o mercado dos seus produtos na China, o seu público alvo.

O especialista sugeriu às empresas portuguesas que antes de ingressarem no mercado chinês, devem estudar em pormenor o mercado no qual se inserem, o seu público-alvo, e principalmente, adaptarem-se às plataformas, ajustando e analisando diferentes métodos e estratégias de negócio, e solicitando sempre que possível um apoio especializado.

Os membros que estiveram neste seminário tiveram a oportunidade de reunir com o orador depois do evento, que possibilitou esclarecer outros pontos específicos para cada modelo e tipo de negócio, e que tenham a vontade e o interesse em crescer na China através do “*e-commerce*”.

### **3.3.3. Conferência de Cooperação Económica & de Comércio, China (Shenzhen) -Portugal (Lisboa)**

No dia 29 de abril de 2019, participei na Conferência de Cooperação Económica & de Comércio que decorreu na Câmara de Comércio e Indústria Portuguesa em Lisboa. Esta conferência foi organizada pelo Shenzhen Municipal Commerce Bureau, coorganizada pelo CW CPA Latin Department<sup>10</sup>, AJEPC- Associação de Jovens Empresários Portugal – China, e suportada pela CCILC.

A Conferência contou com a presença do Sr. Vereador da Câmara Municipal de Lisboa, Dr. Miguel Gaspar, do Vice-presidente do Governo Popular Municipal de Shenzhen, Sr. Wang Lixin (王立新, *wánglìxīn*), da conselheira económica e comercial da Embaixada da República Popular da China em Portugal, Sra. Xu Weili (徐伟丽, *xúwěilì*), da diretora-geral adjunta do

---

<sup>10</sup> CW CPA Latin Department: é uma empresa de consultoria profissional fundada e gerenciada pelo Thomas Wong e pela Rosanna Choi. O CW CPA oferece uma ampla variedade de serviços personalizados e focados ao cliente, de qualidade profissional.

Shenzhen Municipal Commerce Bureau, Sra. Zhang Feimeng (张飞梦, *Zhāngfēimèng*), do vice-presidente da Câmara de Comércio e Indústria Luso-Chinesa, Dr. Choi Manhin (蔡文显, *càiwénxiǎn*), entre muitos outros ilustres que presentearam o evento com a sua presença.

Durante a conferência, mostraram um vídeo de promoção da cidade de Shenzhen. Além disso, a Sra. Zhang Feimeng fez uma apresentação do ambiente empresarial em Shenzhen, e deu ênfase que Shenzhen é uma cidade de inovação, de prosperidade, uma cidade verde e, além disto tudo, é uma cidade cheia de oportunidades. Esta conferência tem como objetivo a aproximação da delegação empresarial e institucional de Shenzhen com Portugal, com o intuito de haver novas parcerias e oportunidades de negócios, que poderão beneficiar os dois lados no futuro. (Imagem 7)



Imagem 7: Conferência de Cooperação Económica & de Comércio,  
China (Shenzhen) -Portugal (Lisboa)

### 3.3.4. Conferência Binhaiwan Bay Area: Oportunidades de Cooperação e Investimento

No dia 10 de maio de 2019, participei na conferência Binhaiwan Bay Area: Oportunidade de Cooperação e Investimento no Intercontinental Hotel. A conferência foi organizada pelo *Dongguan Binhaiwan Bay Area Management Committee*, com o apoio do Springrise Group e da CCILC. Este evento contou com a presença de representantes do município chinês de Dongguan, do Comité Administrativo da Baía de Binhai (滨海湾, *bīnhǎiwān*), além de quadros executivos de grandes empresas chinesas na área do investimento. A iniciativa teve como objetivo o desenvolvimento de parcerias nas áreas de

planeamento, construção e gestão de infraestruturas, com especial enfoque na atividade dos portos e linhas costeiras. A delegação pretendeu ainda estabelecer contactos com empresas portuguesas com vista à exploração de oportunidades de negócio e à criação de um Centro de Exposição de produtos dos países lusófonos na região do sul da China. (Imagem 8)



Imagem 8: Conferência Binhaiwan Bay Area: Oportunidades de Cooperação e Investimento

A Área da Baía de Binhaiwan Dongguan está localizada nas margens leste e oeste do Estuário do Rio das Pérolas, uma área metropolitana, que se encontram na Área da Baía de Guangdong- Hong Kong- Macau, adjacente à Área de Livre Comércio de Guangzhou Nansha (广州南沙, *guǎngzhōu nánshā*), Aeroporto de Shenzhen e Comércio Livre de Qianhai (前海, *qiánhǎi*) Área, Hong Kong e Macau. (Mapa: 1) É um dos poucos distritos ainda a ser desenvolvidos no coração da costa leste do estuário do Rio Pera. Os seus projetos principais são:

1. Construir três infraestruturas: Galeria de Vitalidade da Paisagem Costeira, Eixo Central Urbano, Estradas municipais.
2. Três corações verdes ecológicos.
3. Três áreas de iniciação.
4. Três projetos de governança ambiental.
5. Instalações de serviços públicos: Universidade da *Great Bay Area*, Hospital da Baía de Binhaiwan e escola futura.
6. Projeto-chave do porto de Dongguan: Human *Port* e sede da IKEA no sul da China.

Isso é o que eles chamam: estabelecer uma fundação em três anos, alcançar um grande desenvolvimento em cinco anos e construir uma nova cidade em dez anos.



Mapa 1: Localização da Área da Baía de Binhaiwan Dongguan (Fonte: Baidu)

No dia referenciado, eu e as minhas colegas tivemos de ir ao hotel uma hora antes do evento, para preparar a conferência. O que eu antes do evento tive de fazer foi o registo das pessoas. Deu-se as apresentações das empresas de delegação de Dongguan para os visitantes e solicitei às pessoas as sua cartas de convite.

A conferência começou com a nota de abertura dado pelo Secretário-Geral da CCILC, o senhor Sérgio Marins Alves. Seguindo s discursos pelo representativo de AICEP, pelo Vice-Secretário de Comité Municipal de Dongguan, Zhang Ke (张科, *zhāngkē*), pela Wang Chao (王超, *wángchāo*), a representativa da embaixada da China em Lisboa. A apresentação do novo distrito de Binhaiwan Bay, Dongguan foi realizado. No final, Comité Municipal de Dongguan, Springrise Group e CCILC assinaram o Memorando de Entendimento. Depois do evento, a tarefa mais importante que eu tinha de realizar enquanto estava nos eventos: fazer *networking*. Tinha de apresentar a mim mesma em nome de CCILC, obter os contactos dos membros que estavam no evento, sobretudo dos empresários chineses, do governo chinês e dos chineses com mais influência.

### 3.3.5. Inauguração do Centro de Excelência da COFCO International no Porto

No dia 31 de maio de 2019, vim ao Porto com o secretário-geral a participar na Inauguração do Centro de Excelência da COFCO International. A COFCO é uma empresa global de negócio agroindustrial, focada em ser a líder mundial na cadeia de abastecimento de cereal,

oleaginosas e açúcar, com centros na América, Europa e Ásia-Pacífico. (Imagem 9 e 10)

Durante a visita do presidente Xi Jinping a Portugal no último dezembro, COFCO e AICEP assinaram uma declaração de intenções nos estabelecimentos do Centro de Excelência COFCO em Portugal. O centro foi instalado no Centro Empresarial da Lionesa, em Matosinhos, depois de várias viagens de avaliação de possibilidades. Isto irá trazer uma importante contribuição para a promoção da economia e cooperação comercial entre a China e Portugal, para benefício mútuo.

No dia da inauguração, foi uma das maiores cerimónias que tive a oportunidade de estar, com direito a tapete vermelho e ampla cobertura fotográfica. Depois do cocktail de boas vindas, tive a oportunidade de ver os gabinetes do COFCO, bastantes dinâmicos, modernos e criativos. Depois da cerimónia, fomos convidados para um jantar no Hotel Yeatman, onde provamos diferentes vinhos fornecidos pela COFCO.



Imagem 9&10: Inauguração do Centro de Excelência da COFCO International no Porto

# Conclusão

Entre 2007 e 2017, o número de chineses com estatuto legal de residente em Portugal aumentou 134%, transformando-a na maior comunidade asiática em Portugal. As razões para a sua vinda para Portugal foram políticas, económicas e, mais recentemente, relacionadas com o ensino e a educação.

Mas Portugal e a China têm óbvias diferenças culturais com impacto na comunicação empresarial e que afetam o contexto dos trabalhadores das empresas. Os impactos são visíveis nas diferentes formas de se expressarem, nas relações hierárquicas, nas formas de criar e gerir relações ou de conquistar confiança.

Durante o meu estágio, consegui aperceber-me de algumas destas diferenças, como o caso, atrás ilustrado, no qual expliquei como o meu superior hierárquico, na CCILC, sempre me apresentou como uma “colega”, apesar de eu ser ainda júnior, enquanto que nas delegações chinesas que visitaram Portugal os colaboradores com menor estatuto estavam sempre mais afastadas e a mostrar um grande respeito pelos seus superiores, de forma a deixar clara a hierarquia.

Noutros casos, pude comparar a realidade empresarial com a universitária: da mesma forma que nos casos de empresas que acompanhei ficou claro que os portugueses são mais diretos e emotivos do que os chineses, também os estudantes portugueses são mais ativos, falam mais nas aulas e discutem com os professores diretamente. Os chineses, pelo seu lado, procuram manter um clima de harmonia, evitando dizer o “não”, evitando o confronto e sendo mais passivos durante as aulas.

Para os chineses que chegam a Portugal, os obstáculos à comunicação em contexto de trabalho são muitos. A língua é um dos mais óbvios, mas a forma de utilização de recursos não-verbais e os estereótipos e os preconceitos são também relevantes. Ter a noção que eles existem, ajuda a ultrapassá-los com maior facilidade.

As câmaras de comércio bilaterais existem, entre outros motivos, para aproximar as empresas de dois países, reduzindo as diferenças e os obstáculos e a CCILC, na qual realizei o meu estágio, tem também esse objetivo. Sediada em Lisboa (onde colaborei), tem uma delegação em Guimarães, e um escritório de representação em Macau.

O estágio, para além de me confrontar com alguns dos casos que descrevi, permitiu solidificar conhecimentos e complementar com a prática os meus conhecimentos adquiridos neste curso do Mestrado na Universidade do Minho.

Além disso, depois de quatro meses do estágio, reforcei a ideia sobre “sair da minha zona de conforto” da maneira mais efetiva, tornando numa pessoa mais determinada e com mais capacidades para enfrentar desafios.

Recordo a primeira semana do estágio, onde me sentia desconfortável dado estar num ambiente de trabalho completamente diferente e onde tudo era novo para mim. No entanto, foi este sentimento de desconforto que me possibilitou descobrir as minhas fraquezas e explorar o meu potencial talento. Por exemplo, quando estive na primeira reunião, eu não conseguia ficar parada, nem me atrevia a dizer algo. Mas, depois de quatro meses de treino, sinto-me extremamente confiante, até mesmo quando algum superior me solicita para eu participar numa reunião a poucos minutos de ela acontecer (algo também muito normal na cultura portuguesa e diferente do que acontece noutros países). Eu não me sinto mais nervosa e sinto à vontade para expressar as minhas ideias; lembro-me que a primeira vez que participei num evento, demorei algum tempo e foi uma batalha mental para apresentar-me a alguém que nunca conheci no evento, onde eu sentia-me estranha e tímida. Mas agora, que passei por todas estas experiências e participei em vários eventos e conferências, eu consigo apresentar-me devidamente e a coisa mais importante é que aprendi como interagir, como fazer *social networking*, que pode beneficiar muito a minha carreira no futuro. Eu aprendi muito sobre as minhas fraquezas e medos, e através da experiência que obtive no estágio, vi os meus pontos fortes e aprendi novos assuntos e tópicos. No começo foi difícil, mas teve muito significado depois de ter superado os desafios.

As principais dificuldades que eu encontrei foram os processos de comunicação entre chineses e portugueses. Por exemplo, antes de confirmar a participação do Encontro ao Chá, precisava de arranjar as informações básicas das pessoas convidadas: quem são eles, quais as áreas de comércio que os convidados estão ligados, informações básicas sobre as suas empresas, os seus contatos pessoais, se eles comunicam em português ou em inglês... No entanto, como mencionei na parte teórica do relatório, os convidados ficariam ofendidos se eu fizesse essa pergunta diretamente a eles sem ainda haver uma confiança básica no início.

Portanto, quando estou a lidar com eles, preciso ser mais delicada na maneira como expresso, normalmente, associo-me a eles como "somos chineses" para ganhar a confiança deles e preciso de mostrar respeito por ele. "Ter face", especialmente para prestar atenção em solicitar os conhecimentos linguísticos deles, pois algumas pessoas acham vergonhoso não conseguirem falar inglês ou português. Outro problema que encontrei foi lidar com o "conflito" de ambos os lados. Por exemplo, para portugueses ou ocidentais, é normal ter uma confirmação ou um acordo de cooperação primeiro e, em seguida, continuar o próximo procedimento. No entanto, o povo chinês é o oposto. Os clientes chineses normalmente querem saber tudo primeiro antes da confirmação. Portanto, para esta situação, preciso interligar o comportamento de trabalho de ambos os lados, dando a fornecer algumas informações básicas aos clientes chineses primeiro. Quando eles finalmente tiverem a intenção de fazer cooperação, e depois de fazerem o acordo de cooperação connosco, enviaremos a eles as informações necessárias. Isso consegue ser verificado na parte teórica de "As diferenças na forma de conquistar confiança", onde os ocidentais realizam negócios com base nos contratos, enquanto o povo chinês realiza com base na confiança básica dos serviços.

Embora seja difícil e complicado no começo lidar com os pedidos de ambos os lados, isso permitiu-me desenvolver os meus *"soft skills"* enquanto realizava uma comunicação empresarial.

Eu gostaria de descrever este estágio na CCILC como um processo de como uma lagartinha tem de passar pelo processo de casulo para transformar-se numa borboleta (破茧成蝶, *pò jiǎn chéng dié*). Quatro meses do estágio permitiram-me não só muitas oportunidades de tentar novas tarefas, mas também me ajudaram a encontrar a área em qual estou verdadeiramente interessada. Agora, talvez ainda não seja uma borboleta, mas com paixão, com muito trabalho árduo, e com a acumulação do tempo, irei estender as asas e voar pelo meio do céu.

Da mesma forma, os empresários e os colaboradores das empresas também têm muitas vezes que passar por estes processos, observando diferenças culturais e na forma de fazer negócios, encontrando dificuldades, enfrentando obstáculos de comunicação e aprendendo e crescendo com as experiências e, com o tempo, voar para novos mercados.



## **Bibliografia**

Barlow, T. E., & Lowe, D. M. (1987). *Teaching China's Lost Generation: Foreign Experts in the PRC*. China Books & Periodicals.

Barna Laray, M. (1997). *Stumbling Blocks in Intercultural Communication*. Samovar Larry A., Porter Richard E. *Intercultural Communication: A Reader*. 8th ed. Wadsworth, CA, USA.

Gabinete de edição de dicionário, Departamento de Ciências Sociais Chinesas e Instituto da Língua 中国社会科学院语言研究所词典编辑室 (2008). *现代汉语词典, Dicionário Chinês Moderno*. Beijing: the Commercial Press

Gold, T., Gold, T. B., Guthrie, D., & Wank, D. (Eds.). (2002). *Social connections in China: Institutions, culture, and the changing nature of guanxi* (No. 21). Cambridge University Press.

Hall, E. T. (1993). *An anthropology of everyday life*. New York: Doubleday.

Hall, E.T & Hall, M.R. (1990) *Understanding Cultural Differences*. Yarmouth, Me.: Intercultural Press

Hupert Hoogewef 胡润. (2018) *2018 中国投资移民白皮书-新兴移民趋势. 2018 Immigration and the Chinese HNWI 2018*. Shanghai: 胡润研究, The Hurun Research Institute.

Instituto Nacional de Estatística (2011), *Recenseamento Geral da População 2011*, Lisboa: INE.

JIE Tang, A. W. (2003). *The changing face of Chinese management*. Routledge.

King, A. Y. C. (1978) *An analysis of "face", "shame" and Chinese behavior* (in Chinese). In K. S. Yang (Ed.), *Chinese Psychology*. Taipei: Laureate Book Co.

Kress, G. (2012). *Thinking about the notion of "cross-cultural" from a social semiotic perspective*. *Language and Intercultural Communication*

Luo, Y., Huang, Y., & Wang, S. L. (2012). *Guanxi and organizational performance: A meta-analysis*. *Management and Organization Review*, 8(1), 139-172.

Müller, E. (2015). *The Meaning of Harmony in China and its Importance in Business Life*. GRIN Verlag.

Neves, M. S., & Rocha-Trindade, M. B. (2008). *Diasporas and globalisation—The Chinese business community in Portugal and the integration of China into the world economy*. *Migrações Journal*, 155.

Tang, J., & Ward, A. (2003). *The changing face of Chinese management*. Routledge.

Vieira, P. A., Sousa, H., & Balonas, S. (2016). *Comunicação estratégica em contexto intercultural: desafios da utilização de um estudo de caso*. CECS-Publicações/eBooks, 219-238.

Wei, X., & Li, Q. (2013). *The Confucian value of harmony and its influence on Chinese social interaction*. *Cross-Cultural Communication*, 9(1), 60.

# Webgrafia

Aníbal.S. (2019, Fevereiro 6). Salário médio líquido subiu 32 euros em 2018. Consultado em Maio 21, 2019, em <https://www.publico.pt/2019/02/06/economia/noticia/salario-medio-liquido-acelerou-2018-1860963>

Baidu Baike 百度百科. 面子文化. *A Cultura de Mianzi*. Consultado em Março 26, 2019, em <https://baike.baidu.com/item/%E9%9D%A2%E5%AD%90%E6%96%87%E5%8C%96>

Câmara de Comércio e Indústria Luso-Chinesa (CCILC). Consultado em Março 26, 2019, em <http://www.ccilc.pt/>

CWCPA. Sobre nos. Consultado em Abril 30, 2019, em <https://www.cwhkcpa.com/en/custom-home/>

Diário de Notícias. (2018, Dezembro 2). Portugal/China: Ensino superior português registou 1.140 alunos chineses no ano letivo 2017-18. Consultado em Abril 26, 2019, em <https://www.dn.pt/lusa/interior/portugalchina-ensino-superior-portugues-registou-1140-alunos-chineses-no-ano-letivo-2017-18-10266436.html>

Diário de Notícias. (2019, Junho 13). Portugal exportou 647,8 ME de bens para a China até abril. Consultado em Junho 17, 2019, em <https://www.dn.pt/lusa/portugal-exportou-6478-me-de-bens-para-a-china-ate-abril-11006430.html>

Dias, A. (2014). As raízes orientais em Portugal. Consultado em Maio 1, 2019, em <http://www.comumonline.com/2014/10/as-raizes-orientais-em-portugal/>

Forbes. (2012) *The Ten Principles For Doing Business In China*. Consultado em Setembro 24, 2019, em <https://www.forbes.com/sites/insead/2012/03/06/the-ten-principles-for-doing-business-in-china/#58fbcd161d82>

Hofstede-insights. *Country Comparison: China & Portugal*. Consultado em Maio 23, 2019, em <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/china,portugal/>

OECD. *Hours worked*. Consultado em Maio 23, 2019, em <https://data.oecd.org/emp/hours-worked.htm>

Diário de Notícias. (2019) *Portugal exportou 647,8 ME de bens para a China até abril*. Consultado em Maio 4, 2019, em <https://www.dn.pt/lusa/interior/portugal-exportou-6478-me-de-bens-para-a-china-ate-abril-11006430.html>

Idealista. (2019, Fevereiro 27). *Concedidos 145 vistos gold em janeiro e investimento caiu 13,6% para 85,6 milhões*. Consultado em Maio 4, 2019, em <https://www.idealista.pt/news/financas/investimentos/2019/02/26/38898-concedidos-145-vistos-gold-em-janeiro-e-investimento-caiu-13-6-para-85-6-milhoes>

Iqbal. M. (2019, Fevereiro 27). *WeChat Revenue and Usage Statistics (2019)*. Consultado em Junho 18, 2019, em <http://www.businessofapps.com/data/wechat-statistics/>

Ministério da Educação da República Popular da China. 中华人民共和国教育部. (2019, Março 27). *2018 年度我国出国留学人员情况统计. Estatísticas sobre a Situação dos Estudantes Chineses que Estudam no Exterior em 2018*. Consultado em Maio 20, 2019, em [http://www.moe.gov.cn/jyb\\_xwfb/gzdt\\_gzdt/s5987/201903/t20190327\\_375704.html](http://www.moe.gov.cn/jyb_xwfb/gzdt_gzdt/s5987/201903/t20190327_375704.html)

Pimenta. J. (2019, Abril 28). *德索萨：在中国发展葡语对葡萄牙具重要, Marcelo: o desenvolvimento da língua portuguesa na China é importante para Portugal*. Consultado em Maio 3, 2019, em <https://www.plataformamedia.com/zh-cn/%E8%A6%81%E9%97%BB/%E6%94%BF%E6%B2%BB/interior/%E5%BE%B7%E7%B4%A2%E8%90%A8%E5%9C%A8%E4%B8%AD%E5%9B%BD%E5%8F%91%E5%B1%95%E8%91%A1%E8%AF%AD%E5%AF%B9%E8%91%A1%E8%90%84%E7%89%99%E5%85%B7%E9%87%8D%E8%A6%81%E6%80%A7-10841258.html>

Plataforma Meida. (2019, Abril, 28). *Marcelo points out in China the importance of the language for the projection of Portugal*. Consultado em Setembro 22, 2019, em <https://www.plataformamedia.com/en-uk/news/politics/interior/marcelo-points-out-in-china-the-importance-of-the-language-for-the-projection-of-portugal-10841477.html>

Pordata. (2018, Junho 29). *População estrangeira com estatuto legal de residente por nacionalidades*. Consultado em Abril 23, 2019, em <https://www.pordata.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Tabela>

Público. (2005, Outubro,5). *Apresentado o primeiro chá cultivado no Reino Unido*.

Consultado em 22 Setembro, 2019, em

<https://www.publico.pt/2005/10/05/jornal/apresentado-o-primeiro-cha-cultivado-no-reino-unido-42311>

Público. (2019, Junho 17). *Portugal começa quarta-feira a exportar porcos para a China*.

*Negócio vai duplicar*. Consultado em Junho 17, 2019, em

<https://www.publico.pt/2019/01/29/economia/noticia/exportacao-porcos-portugueses-china-avanca-4feira-atingir-100-caudio-1859796>

SINOMACH. Consultado em Junho 19, 2019, em <http://www.sinomach.com.cn/en/>

Villalobos, L. (2018, Dezembro 4). *Fosun assumiu-se como o maior investidor privado chinês em Portugal*. Consultado em Junho 17, 2019, em

<https://www.publico.pt/2018/12/04/economia/noticia/fidelidade-bcp-fosun-assumiuse-maior-investidor-privado-chines-portugal-1853293>

Wikipedia. (2019, Fevereiro 17). *Chinese people in Portugal*. Consultado em Abril 23, 2019,

em [https://en.wikipedia.org/wiki/Chinese\\_people\\_in\\_Portugal#Employment](https://en.wikipedia.org/wiki/Chinese_people_in_Portugal#Employment)

Xinhuanet. (2017, Novembro 15). *智联招聘大举投资脉脉 布局职场社交*. Zhaopin investiu

*em larga escala em Maimai para estabelecer rede social maior*. Consultado em Junho 21,

2019, em [http://www.xinhuanet.com/itown/2017-11/15/c\\_136753967.htm](http://www.xinhuanet.com/itown/2017-11/15/c_136753967.htm)

Zhilian. (2018, Outubro). *2018 年秋季求职其平均薪酬城市分布*. 2018, *Distribuição média*

*de salários nas cidades que procuram emprego em outono de 2018* Consultado em Maio 21,

2019, em [http://www.sohu.com/a/258154201\\_201370](http://www.sohu.com/a/258154201_201370)

# **Anexos**



Universidade do Minho  
Instituto de Letras e Ciências Humanas  
Departamento de Estudos Asiáticos

### FICHA DE APRECIÇÃO DE DESEMPENHO DE ESTÁGIO

#### MESTRADO EM ESTUDOS INTERCULTURAIS PORTUGUÊS/CHINÊS: TRADUÇÃO, FORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

(A preencher pelo Coordenados de Estágio)

Nome do Estagiário: Cai Shao wei

Nome da Empresa: Câmara de Comércio e Indústria Luso-Chinesa

Coordenador de Estágio: Sérgio Martins Alves

E-mail do coordenador: sma.de@ccilc.pt Tlf.: 910007953

Para cada um dos fatores apresentados, classifique o desempenho do estagiário de acordo com a seguinte escala:

1 – Mau; 2 – Insuficiente; 3 – Suficiente; 4 – Razoável; 5 – Bom; 6 – Muito Bom;

N.a. – não se aplica

Fator	Desempenho						
	1	2	3	4	5	6	N.a.
Tarefas Desempenhadas						✓	
Conhecimentos evidenciados				✓			
Iniciativa					✓		
Posicionamento perante dificuldades					✓		
Aprendizagem						✓	
Aperfeiçoamento do desempenho						✓	
Relação com as chefias						✓	
Relação com os colegas						✓	

Parecer:

A Dr. Shouwei Cai demonstrava, em todo o momento, uma capacidade de trabalho, organização, motivação e gestão de pessoas, acima da média.

Apesar de uma formação académica recente e de não se encontrar no seu ambiente socio-cultural, para além de trabalhar no contexto jurídico da academia que desenvolveu, conseguiu rapidamente dominar questões procedimentais e executar complexas.

Tem um excelente domínio do inglês, capacidade de iniciativa e de executar tarefas sob pressão.

Na CCUC, exerceu actividades de comunicação, representação institucional (em eventos oficiais), tradução e interpretação, além de ser responsável executiva sobre projectos de investimento e comércio exterior.

Aproveitou as funções de "project manager" com grande dinamismo e autonomia, alargando a rede de contactos da Universidade.

A Dr. Shouwei alia à sua capacidade de comunicar, uma grande sensibilidade e paixão, além de uma acuidade política, que lhe permite criar relacionamentos pessoais e profissionais consistentes, genuínos e profícuos.

Por conseguinte, este sócio substitucional e pessoal levou a CCUC a contratar a Dr. Shouwei Cai como "project manager" para os áreas de investimento e comércio exterior, com funções também em relação de pareceres jurídicos e comunicação. Consideramos ainda o aproveitamento de excelente.

Data: 29.08.2019

Assinatura:

