

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

WU YUQI

A INFLUÊNCIA DO *GUANXI* NOS RELACIONAMENTOS DE
NEGÓCIOS DE EMPRESÁRIOS CHINESES EM PERNAMBUCO

CARUARU
2019

WU YUQI

A INFLUÊNCIA DO *GUANXI* NOS RELACIONAMENTOS DE
NEGÓCIOS DOS EMPRESÁRIOS CHINESES EM PERNAMBUCO

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de
Administração da Universidade
Federal de Pernambuco, como
requisito parcial para a obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Área de concentração:

Competências de relacionamento

Orientador: Prof^o. Dr. Nelson da Cruz Monteiro Fernandes

CARUARU
2019

Catálogo na fonte:
Bibliotecária – Simone Xavier - CRB/4 - 1242

C959i Wu, Yuqi.

A influência do Guanxi nos relacionamentos de negócios de empresários chineses em Pernambuco. / Wu Yuqi. - 2019.

69 f. ; il.: 30 cm.

Orientador: Nelson da Cruz Monteiro Fernandes.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2019.
Inclui Referências.

1. Relacionamento. 2. Investimentos chineses. 3. Negócios. 4. Pernambuco.
5. Intercâmbio social. I Fernandes, Nelson da Cruz Monteiro (Orientador). II. Título.

CDD 658 (23. ed.)
346)

UFPE (CAA 2019-

WU YUQI

A INFLUÊNCIA DO *GUANXI* NOS RELACIONAMENTOS DE
NEGÓCIOS DOS EMPRESÁRIOS CHINESES EM PERNAMBUCO

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de Bacharel em
Administração pela Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do
Agreste

Caruaru, 13 de dezembro de 2019

Prof. Doutor Marconi Freitas da Costa
Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Doutor Nelson da Cruz Monteiro Fernandes
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Orientador

Prof. Doutora Sueli Menelau
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

Prof. Doutor. Osiris Luis da Cunha Fernandes
Instituto de Tecnologia de Pernambuco- Diretoria de Marketing e Operações
Banca

AGRADECIMENTOS

Agradecimentos a todos que colaboram durante essa minha trajetória na Universidade Federal de Pernambuco.

RESUMO

Guanxi, um mecanismo de intercâmbio social construído sobre favores mútuos, é um componente integral dos relacionamentos pessoais na cultura chinesa, consistindo em uma ferramenta de gerenciamento necessário para o sucesso das transações negociais quando está em um ambiente de negócios envolvido com indivíduos chineses. O objetivo desta pesquisa consiste em compreender a influência do *guanxi* nos relacionamentos entre os empresários chineses em Pernambuco. Para isto, foi proposto no estudo a investigação de três constructos relacionais (HWANG, 1987; WANG, 2007; YEN et al, 2011; YEN et al, 2017), subordinados ao conceito de *guanxi*: *ganqing*, *renqing* e *xinren*, onde são consideradas as subdimensões do *guanxi*. Como método de estudo foi utilizado a abordagem qualitativa, quanto aos objetivos, a pesquisa é caracterizada como exploratória e descritiva, em que foram realizadas entrevistas semiestruturadas com seis empresários chineses estabelecidos em Pernambuco. Os resultados indicam o *guanxi* como uma ferramenta de informalidade que funcionam entre os empresários chineses com base em laços de amizade e solidariedade fortes, o suficiente para gerar trocas mutuamente vantajosas (utilitaristas), produzindo confiança e credibilidade entre os interagentes.

Palavras-chave: *Guanxi*. Relacionamento. Negócios Chineses. Pernambuco.

ABSTRACT

Guanxi, a social exchange mechanism built on mutual favors, is an integral component of personal relationships in Chinese culture, and is a necessary management tool for successful business transactions when in a business environment with Chinese individuals. The purpose of this research is to understand the influence of guanxi on relationships among Chinese entrepreneurs in Pernambuco. For this, it was proposed in the study the investigation of three relational constructs (HWANG, 1987; WANG, 2007; YEN et al., 2011; YEN et al., 2017), subordinated to the guanxi concept: ganqing, renqing and xinren, where they are considered the guanxi subdimensions. As a method of study the qualitative approach was used, as the objectives, the research is characterized as exploratory and descriptive, in which semi-structured interviews were conducted with six Chinese entrepreneurs established in Pernambuco. The results indicate guanxi as a tool of informality that works among Chinese entrepreneurs based on strong friendship and solidarity ties, enough to generate mutually beneficial (utilitarian) exchanges, producing trust and credibility among the interactors.

Keywords: *Guanxi*. Relationship. Chineses Business. Pernambuco.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 3.1 – Modelo Conceitual da Pesquisa	32
Figura 3.2 – Triangulação de Evidências	38

LISTA DE TABELAS

Tabela 3.1 Perfil dos Entrevistados e dos Seus Empreendimentos	35
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 Características do <i>guanxi</i>	24
Quadro 3.1- Perguntas e estrutura da pesquisa.....	37

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	OBJETIVOS	16
1.1.1	Objetivo Geral	16
1.1.2	Objetivos Específicos	16
1.2	JUSTIFICATIVA	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	CONTEXTUALIZANDO O <i>GUANXI</i>	19
2.2	A INFLUÊNCIA DO CONFUCIONISMO SOBRE O <i>GUANXI</i>	21
2.3	CARACTERÍSTICAS DO <i>GUANXI</i>	22
2.4	AS DIMENSÕES DO <i>GUANXI</i>	25
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	29
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	29
3.1.1	Modelo e Variáveis da Pesquisa	31
3.2	DESCRIÇÃO DO LOCUS DE PESQUISA	32
3.3	SUJEITOS DA PESQUISA	34
3.4	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	35
3.5	PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS	38
3.6	ASPECTOS LEGAIS E ÉTICOS	39
3.7	PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS.....	39
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	41
4.1	<i>GANQING</i>	41
4.2	<i>RENQING</i>	49
4.3	<i>XINREN</i>	53
5	CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES	59
5.1	CONCLUSÕES.....	59
5.2	LIMITAÇÕES	61
5.3	RECOMENDAÇÕES	61
	REFERÊNCIAS	63

APÊNDICE A - PROTOCOLO DE PESQUISA	68
---	-----------

1 INTRODUÇÃO

Caracterizado como uma relação interpessoal, *guanxi* tem sido descrito como uma dinâmica de conexões sociais existentes no ambiente de negócios, influenciado por sucessivas trocas de favores entre os envolvidos, e considerado como um componente essencial para o sucesso das transações, quando objetiva-se desenvolver algum vínculo comercial com a contraparte chinesa (BARNES, YEN e ZHOU, 2011; LUO, HUANG e WANG, 2012; BURT e BURZYNSKA, 2017). A dinâmica interacional *guanxi*, é um comportamento cultural padrão que está enraizada na sociedade chinesa, sendo cultivado diariamente nos contextos relacionais, como nas interações familiares, nos laços de amizade e nos negócios (AMBLER, 1995; KIPNIS, 1997; CHEN, CHEN e HUANG, 2013).

Devido ao processo de globalização e de seu elevado crescimento econômico, após a reforma econômica ocorrida no ano de 1978, a China vem apresentando ao longo das últimas décadas, uma maior participação e importância no cenário econômico mundial, atraindo o interesse de muitas empresas e investidores ao redor do mundo, que almejam desenvolver ou estabelecer trocas comerciais e investimentos com o país asiático (NONNENBERG, 2010). A ascensão da economia chinesa e a influência do *guanxi* nas relações de negócios dos chineses, tem motivado um crescente número de acadêmicos e estudiosos a compreender como o *guanxi* acontece ou é praticado nas relações de troca, e de que forma a outra parte pode gerenciar as suas interações no contexto chinês, melhorando a performance dos negócios na sua relação comercial com a outra parte chinesa. (HWANG, 1987; CHEN e CHEN, 2004; YEN e ABOSAG, 2016).

No ambiente empresarial, o *guanxi* é considerado um instrumento primordial que auxilia positivamente no desenvolvimento dos relacionamentos, possibilitando através de suas dinâmicas conexões interpessoais, na alocação de recursos privilegiados e vantagens estratégicas. Segundo a literatura existente, o *guanxi* influencia no resultado econômico das relações com o parceiro chinês, impactando na eficácia e no desempenho das transações (BARNES et al., 2015; WU e CHIU, 2016; YEN et al., 2017).

O estabelecimento ou construção de um relacionamento interpessoal saudável é considerado uma parte chave nos negócios. A construção de um bom *guanxi* demanda tempo e recursos entre os parceiros envolvidos, resultando em benefícios a longo prazo. Nessa perspectiva os negociadores, ao estabelecer algum vínculo comercial com o seu parceiro chinês, devem compreender e cultivar o *guanxi*, de modo a possibilitar maior êxito na transação comercial (YEN et al., 2011; LEUNG et al., 2011; BARNES et al., 2015).

Na sociedade chinesa existem diferentes formas de cultivar o *guanxi* (SCHIAVINI, SCHERER e CORONEL, 2012). Nessa perspectiva, o autor Luo (2007) argumenta que o *guanxi* está intimamente relacionado a sete características peculiares que estão enraizados nesta dinâmica interacional. Como o carácter pessoal, onde essa dinâmica interacional é construído através de relações interpessoais, outro traço característico no *guanxi* é o seu papel utilitarista, onde a união entre duas ou mais pessoas é motivado pelas trocas de favores. Além dessas duas características fundamentais Luo (2007) complementa que o *guanxi* possui traços relacionados a reciprocidade, intangível, contextual e de longo prazo.

Atualmente, existe um viés de associar o *guanxi* com a corrupção, por ela ser uma ponte que fornece acesso particular aos recursos almejados, entretanto a impropriedade associada ao *guanxi* não é inerente a ele. O *guanxi*, particularmente, não é um princípio de corrupção, se ocorrer a corrupção, o *guanxi* se torna um mecanismo de exercer essas práticas. Outro fator que contribui para a associação do *guanxi* com a corrupção é a semelhança da sua ritualidade com o estabelecimento e manutenção dessas práticas, por meio de ocasiões sociais, como jantares e trocas de presentes. Entretanto o *guanxi* tem o seu foco nas relações pessoais, enquanto a corrupção tem a sua ênfase nos ganhos materiais incorretos, conseguidos através de caminhos inadequados. (FERNANDES et al., 2014; BARBALET, 2018)

Segundo os dados do Ministério da economia em 2018 a China foi o principal destino das exportações brasileiras, correspondendo por mais de 63 bilhões de dólares do total da sua pauta exportadora (26,7%), concentrando-se especificamente na exportação de commodities, como grãos, petróleos e minérios de ferros. Em contrapartida a China é o principal importador do Brasil, correspondendo por mais de 34 bilhões de dólares no total da sua pauta importadora (19,2%), concentrando especificamente na importação de manufaturados ou produtos industrializados. Além da

cooperação bilateral em diversos projetos de desenvolvimento tecnológico e de infraestrutura que compartilham esses dois países (ECONOMIA, 2019).

Em relação ao comércio bilateral sino-pernambucano, a China foi o quarto maior importador do estado de Pernambuco no ano de 2018, com uma fatia de 5,5% do mercado pernambucano, de acordo com as estatísticas divulgados pelo Ministério da Economia.

Decorrente do crescimento e da importância das trocas comerciais existentes entre esses dois países conhecer os aspectos culturais presentes nos negócios entre os comerciantes chineses é um desafio significativo, especificamente quando as práticas culturais enraizadas nos negócios da outra parte, são caracterizado principalmente por fortes valores coletivistas e orientação para o longo prazo (BARNES et al., 2015; PINHEIRO-MACHADO, 2011). O conhecimento desses instrumentos negociais usados em interações comerciais pode vir a auxiliar os brasileiros a entenderem a natureza dos negócios numa cultura influenciada pelo *guanxi*, onde pode vir a desenvolver uma aprendizagem das interações comerciais nesse contexto, crucial ao sucesso das transações sino-brasileiras (SCHIAVINI, SCHERER e CORONEL, 2012; TORRES et al., 2015; SCHERER e MINELLO, 2015)

Entretanto as poucas obras literárias que abordam o *guanxi* ou práticas negociais dos chineses no contexto brasileiro, trazem uma lacuna que pode ser explorada ou preenchida. Por isso, a realização da presente pesquisa busca investigar a influência do *guanxi* nos relacionamentos de negócios dos empresários chineses estabelecidos em Pernambuco, explorando as suas sub-dimensões fornecidas pelo autor Yen et al (2011) quais sejam: *ganqing* (apego emocional), *renqing* (trocas de favores e reciprocidade) e *xinren* (confiança interpessoal). A partir desses três constructos relacionais evidenciam-se os mecanismos do *guanxi* entre os empresários chineses localizados nesta região (CHEN e CHEN, 2004; YEN et al., 2011; YEN et al., 2017).

A pesquisa consiste em um estudo realizado conjuntamente com 6 empresários chineses que possuem empreendimentos comerciais em Caruaru e Recife. Foi utilizado o processo da triangulação das evidências para chegar-se ao resultado conclusivo do trabalho, através das evidências originárias da coleta de dados decorrente da realização das entrevistas semiestruturadas com os empresários, e das revisões bibliográficas existentes sobre o *guanxi*.

Diante do exposto, esta pesquisa responderá, ao seu final, à seguinte indagação:

Como a prática do *guanxi* auxilia os empresários chineses nas relações de negócios em Pernambuco?

Esta monografia está estruturada da seguinte maneira: Além desta parte introdutória na primeira seção, na segunda seção apresentamos o referencial teórico sobre o *guanxi*, com sua contextualização histórica sobre o *guanxi*, discussão da influência do confucionismo acerca do *guanxi*, suas características e as suas dimensões *ganqing*, *renqing* e *xinren*. Na terceira parte do TCC abordamos os aspectos da metodologia utilizada para a realização da pesquisa. Na seção seguinte são descritos os resultados e as discussões resultantes da investigação. Na última seção apresentamos as conclusões, limitações e recomendações da pesquisa.

1.1 OBJETIVOS

Nesta seção serão apresentados os objetivos geral e específicos a serem investigados pela pesquisa.

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a influência do *guanxi* nos relacionamentos de negócios dos empresários chineses em Pernambuco.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Descrever a natureza dos vínculos sociais entre os empresários que atuam na região;
- Analisar como as trocas de favores entre as partes pode ser caracterizada como uma vantagem competitiva nas relações comerciais;
- Compreender a construção da confiança nos relacionamentos e na credibilidade no âmbito comercial chinês.

1.2 JUSTIFICATIVA

Este estudo visa contribuir em um melhor entendimento de como acontece as relações de negócios entre os empresários que compartilham da cultura chinesa aqui no estado, e de como o *guanxi* influencia e se faz presente nessa diáspora. A investigação empírica realizada, pode auxiliar em uma melhor compreensão das relações comerciais que podem vir a ser estabelecidas ou conduzidas com a outra parte chinesa.

São poucas as pesquisas sobre o *guanxi* no contexto brasileiro. Entre os estudos mais recentes, podemos citar a obra de Schiavini, Scherer e Coronel (2012), basicamente voltada ao esclarecimento e explicação do fenômeno *guanxi* e de como a cultura ocidental pode desenvolver a prática do *guanxi*. Há também a obra de Torres et al (2015), um estudo voltado para a investigação do *guanxi* e do jeitinho brasileiro, com o objetivo de investigar as relações e singularidades existentes entre essas duas formas de influências contidas no ambiente de negócios. Outro estudo que pode ser mencionado é o de Scherer e Minello (2015) que trata da análise dos brasileiros expatriados na China, revelando a percepção dos expatriados sobre os negócios encontrados na sociedade chinesa, identificando que os chineses priorizam os laços de amizade e a confiança existentes no *guanxi*, como um fator primordial ao realizarem os negócios.

No entanto, esses estudos analisam o *guanxi* de uma forma perceptiva e individual, não explorando ou operacionalizando numa pesquisa os seus constructos relacionais como o *ganqing*, *renqing* e *xinren*. Essa abordagem pode resultar num maior didatismo aos estudantes e professores que têm o primeiro contato com o conceito. Em decorrência dessa lacuna, a proposta desta pesquisa consiste em investigar empiricamente o *guanxi* nas relações de negócios dos empresários chineses localizados nesta região pernambucana, analisando como essas subdimensões relacionais do *guanxi* influencia nas suas trocas comerciais.

Portanto, a pesquisa ao abordar a influência do *guanxi* nas relações de negócios dos empresários chineses, objetiva-se investigar como o *guanxi* é uma ferramenta importante no desenvolvimento dos negócios na cultura chinesa, e como os empresários chineses utilizam o *guanxi* como uma vantagem competitiva, mesmo estando em outro contexto cultural e condições materiais distintas. Através dos resultados obtidos, esta pesquisa pode auxiliar os empresários brasileiros no desenvolvimento ou

aperfeiçoamento das relações negociais com a outra parte chinesa, como também no desenvolvimento das relações comerciais sino-brasileiras e sino-pernambucanas.

Os seus resultados também podem incentivar outras instituições ou pesquisadores na investigação de outros comportamentos ou influências culturais que impactam nas relações de negócios. A pesquisa também pode trazer resultados significativos para os demais agentes ou órgãos que estão envolvidos em algum tipo de relação com a outra parte chinesa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo procura abordar as literaturas de embasamento para a pesquisa, derivando de assuntos relacionados ao *guanxi*.

2.1 CONTEXTUALIZANDO O *GUANXI*

Guanxi é um típico relacionamento interpessoal existente na cultura chinesa. Segmentando a palavra, ela é caracterizada pela junção de dois caracteres chineses, *guān* 关, **portão**, e *xì*, 系 **conexão**. Traduzindo literalmente, expressa os conceitos de relacionamento ou conexão (LUO, 2007). Segundo o artigo de Fernandes et al (2014, p.255) “o termo é entendido como uma espécie de ponte (entre duas partes, ou mais, envolvidas em negócios) que liga firmemente uma pessoa a outra, com o intuito de alcançar dado objetivo por meio da troca recíproca de favores”.

Embora existam inúmeros significados e interpretações acerca do tema *guanxi*, o *guanxi* pode ser caracterizado como um relacionamento existente entre dois indivíduos que compartilham interesses em comum, essa relação é caracterizado pela obrigação mútua e contínua de trocas de favores (CHEN, CHEN e HUANG, 2013; CHEN e CHEN, 2004; LUO, 2007). A confiança e a reciprocidade são os pilares para a manutenção do vínculo. Segundo Chen e Chen (2004), o *guanxi* é definido pelos estudiosos chineses como um comportamento estratégico característico da cultura chinesa, que proporciona um conjunto de ferramentas de capital social que auxilia no acesso ou obtenção de recursos estratégicos, por meio das trocas de obrigações sociais *rénqíng*. Barbalet (2018) e Yeung e Tung (1996) complementam que o *guanxi* pode ser compreendido como uma forma assimétrica de troca de favores entre os indivíduos, fundamentado nos laços sentimentais de longo prazo. Os benefícios dessas relações de trocas são normativos e reputacionais. Aqui a reputação social é um resultado desejado entre as partes, embora benefícios materiais e instrumentais são sempre possíveis.

O exercício do *guanxi*, segundo Pinheiro-Machado (2011), pressupõem uma ética de obrigações, seguindo o princípio da economia da dádiva (dar, receber e retribuir), com vistas à formação de redes sociais, *guānxìwǎng*. A prática do *guanxi* no âmbito discursional demonstra controvérsias, na visão de estudiosos e críticos,

apresentando sentidos positivos e negativos relacionados a sua execução (GU et al., 2008; CHEN, CHANG e LEE, 2015; CHUNG, YANG e HUANG, 2015). Nas conotações negativas, o *dark side* do *guanxi* é visto pelos autores como um meio que coopera e aumenta o nível de corrupção existente no cotidiano da sociedade chinesa, fazendo com que pessoas ou empresas utilizem o seu *guanxi* como uma estratégia de garantir posições privilegiadas no mercado ou obter recursos estratégicos por meio de vias inadequadas (YEN et al., 2011).

No aspecto positivo, os defensores argumentam que o *guanxi* é responsável pelo incremento de humanidade nas operações, especificamente quando relacionadas aos negócios. Em ambientes de inexistência de regulamentações consistentes, o *guanxi* se torna um elemento primordial ao sucesso das transações negociais, ajudando no desenvolvimento e aumento da eficiência das transações comerciais. Desse modo, o *guanxi* se caracteriza como uma ferramenta essencial quando está em um ambiente negocial envolta de peculiaridades distintas do mundo Ocidental (LUO, HUANG e WANG, 2011; CHUNG, YANG e HUANG, 2015).

No *guanxi*, a ênfase está relacionada ao “quem você conhece” para alcançar o seu sucesso político, social ou econômico, o indivíduo deve ter boas conexões sociais, diferenciando da cultura ocidental que valoriza a capacidade intelectual “o que você sabe”, fundamentado no conhecimento técnico (SCHIAVINI, SCHERER e CORONEL, 2012).

Em cenários onde predomina a desconfiança no sistema jurídico e político, como atualmente pode ocorrer na sociedade chinesa, o desenvolvimento e consolidação de conexões e interações sociais advindas do *guanxi*, possibilita uma forma de confiança alternativa que auxilia na melhoria da produtividade dos investimentos e na redução das intervenções burocráticas arbitrárias governamentais, que suspostamente poderiam existir no caminho. Exemplo disso, é a criação de laços com funcionários do governo e líderes políticos, permitindo que os investidores obtenham informações privilegiadas sobre novos regulamentos ou mudanças das diretrizes políticas. Assim, investir em redes *guanxi*, tornou-se um método para eliminar os prováveis riscos existentes. (FERNANDES et al., 2014; CHEN, CHANG e LEE, 2015)

Essas características negociais do *guanxi* têm se espalhado para fora dos limites territoriais chineses, principalmente em países como o Vietnã, Indonésia, Tailândia e o Brasil, onde os níveis de corrupção são elevados e as sociedades

atravessam por grandes desafios socioeconômicos. Para garantir a segurança e o êxito dos investimentos externos nos cenários de instabilidade, empresários chineses junto com empresários locais, utilizam a estratégia de construir laços afetivos estratégicos com pessoas-chaves para as suas organizações, visando facilitar as suas atividades operacionais no país ou obter vantagens competitivas, caracterizando o *guanxi* como um importante mecanismo de desenvolvimento dos negócios de expatriados chineses (OCTARI e PURWANTO, 2017). Vale destacar, ainda a importância do *guanxi* não apenas no ambiente empresarial, mais também em relação ao caráter de união que ela exerce atualmente em regiões fora da China continental, onde há concentração de comunidades chinesas como no Sudeste asiático e no continente Americano, contextos em que o *guanxi* serviu como um instrumento para unir a diáspora chinesa. (FERNANDES et al, 2014).

2.2 A INFLUÊNCIA DO CONFUCIONISMO SOBRE O *GUANXI*

O sistema filosófico confucionista impactou significativamente o comportamento existente na sociedade chinesa, influenciando nos seus modos de pensar e de agir, assim como nos seus costumes e práticas relacionadas as interações pessoais e organizacionais presenciados nos dias atuais (PARK e LUO, 2001; LUO, HUANG e WANG, 2011). Para uma compreensão melhor acerca do *guanxi*, devemos abordar, primeiramente, os ensinamentos e o legado de Confúcio. A denominação *lun* era utilizado nos ensinamentos de Confúcio para citar um conceito similar ao *guanxi*, dialeto que inexistia nas obras confucionistas por ser uma expressão mais atual. O *lun* engloba algumas das características primordiais dos pensamentos morais e políticos existente na sociedade chinesa. Para Chen e Chen (2004), ao compreendermos os conceitos existentes no *lun*, chegaremos a uma conclusão melhor acerca do contexto histórico do *guanxi*.

Segundo o confucionismo, as pessoas são seres sociais e relacionais e para a manutenção harmônica das relações, é necessária a ordem social, que consiste em estabelecer devidamente a diferenciação entre os relacionamentos individuais (LUO, 2007). A primeira característica do *lun*, são as Cinco Relações Cardeais, também conhecido como *Wu-lun*. Ela caracteriza os cinco tipos de relacionamentos tradicionais

existentes, marido e esposa, pai e filho, irmão mais velho e irmão mais novo, amigo mais velho e amigo mais novo, soberano e subordinado (CHEN, CHEN e HUANG, 2013). As Cinco Relações Cardeais encontradas no *lun*, servem como base para os relacionamentos na sociedade chinesa.

A segunda característica do *lun* é pautada na estabilidade ou ordem social dos relacionamentos, caracterizado na diferenciação hierárquica ou horizontal. A diferenciação hierárquica estabelece que determinados indivíduos detêm mais favorecimentos ou obrigações aos demais nas suas relações, utilizando o modelo das Cinco Relações Cardeais e aplicando a diferenciação hierárquica. Nesses termos, o marido, pai, irmão mais velho e amigo mais velho possuem mais autoridade ou direito sobre a esposa, filho, irmão mais novo e amigo mais novo. Em ocasiões familiares, a proximidade é baseada no vínculo sanguíneo, como integrante familiar, integrante do clã, parentes próximos e parentes distantes. Neste segundo conceito do *lun*, os direitos e obrigações presentes na estrutura hierárquica, diferenciam-se de acordo com as posições referentes aos círculos sociais (CHEN e CHEN, 2004). O Confucionismo foi portanto, o precursor responsável pelo desenvolvimento das relações interpessoais na cultura chinesa. Nessa perspectiva, as responsabilidades e comportamentos dos indivíduos eram orientados por relações pré-determinados como o *wu-lun*.

2.3 CARACTERÍSTICAS DO *GUANXI*

Na obra de Luo (2007) o autor relaciona sete características fundamentais em volta do desenvolvimento, utilização e manutenção do *guanxi*. São elas: (1) transferível, (2) utilitarista, (3) recíproco, (4) intangível, (5) pessoal, (6) de longo prazo e (7) contextual.

O *guanxi* é **transferível**. Nesse princípio, o autor defende que se o indivíduo A tem um relacionamento com B, e B possui uma relação com C, B poderia recomendar ou sugerir C para A. O sucesso dessa recomendação dependeria do nível de satisfação que B sentiria da conexão com A e C. O princípio da transferência é diferente da relação amizade, um vez que o afeto ou sentimento de admiração encontrados nas relações de amizade não necessariamente devem existir nas relações de *guanxi*. Colaboradores com *guanxi* forte contém amizade e afeto, entretanto parceiros com *guanxi* fraco não

possuem um laço de amizade (LUO, 2007).

Guanxi exerce um papel **utilitarista**. A união é de duas pessoas motivadas pelas trocas de favores ou benefícios e não por trocas sentimentais. No *guanxi* não é necessário a existência de laços afetivos “amizade” entre as duas partes envolvidas para se formar o *guanxi* (LUO, 2007).

A **reciprocidade** deve existir nas relações de trocas. Entretanto, em muitos casos o parceiro mais fraco tem um favorecimento maior nesses envolvimento, demandando favores maiores, as quais não pode retribuir igualmente pela sua inferioridade relacionada a algum aspecto. O parceiro que não segue as regras de reciprocidade, não retribuindo o benefício recebido pelo benefício concedido perderá a **face** (面子) diante do seu parceiro e conseqüentemente a confiança necessária ao relacionamento. Em alguns casos em que os relacionamentos não são muito lucrativos ou não prevalece o benefício mútuo para alguma das partes, o elo é facilmente interrompido. O cumprimento das obrigações recíprocas são vistas como contínuas e permanentes (LUO, 2007).

O *guanxi* é **intangível**, ou seja, o elo é estabelecido na esperança ilimitado de trocas de favores, caracterizado na relação de longo prazo. Nos relacionamentos *guanxi*, os participantes estão comprometidos através de um código não devidamente escrito ou quantificado. A submissão a reciprocidade, equidade e confiança são essenciais para os indivíduos não perderem a sua reputação ou prestígio diante das suas conexões, caso contrário a sua imagem poderá sofrer danos inestimáveis (LUO, 2007).

O *guanxi* possui um carácter **pessoal**, isto é, o *guanxi* existente nas organizações é construído e continuado através dos relacionamentos interpessoais existentes, especificamente, entre pessoas. Quando o responsável por trazer um determinado *guanxi* para a organização sai da empresa a organização acaba não só perdendo o funcionário, mais também as suas “conexões” e seus prováveis benefícios que poderiam ser utilizados (LUO, 2007). Park e Luo (2001) exemplificam que apesar do *guanxi* ser um relacionamento que ocorre em um nível pessoal ela pode ser convertida em ativos organizacionais quando os relacionamentos pessoais servem e são usufruídos para o alcance dos objetivos organizacionais.

Outra característica que o autor menciona é que o *guanxi* é **contextual**. O ato de realizar a prática de presentear algo (um relógio), vai ser interpretado de acordo com o contexto em que está inserido. Pode ser visto como comum em uma cultura onde esse

ato se faz muito presente (aniversário de um amigo). Em outro contexto pode ser percebido como um ato instrumental e utilitarista. No terceiro contexto pode ser interpretado como um ato de suborno ou corrupção (na tentativa de receber algum benefício em troca). Uma vez que seu desenvolvimento está atrelado a contextualidade, onde a sua concepção e utilização é mais uma cultura da arte do que ciência. (LUO, 2007)

Por último, mas não menos importante, o *guanxi* possui uma característica voltado ao **longo prazo**. A sociedade confucionista acreditava na interdependência dos acontecimentos. Entendia as interações sociais inseridos no contexto de longo prazo. O *guanxi* deveria ser mantido como uma reserva de capital nos relacionamentos, devendo ser guardado nos momentos de abundância e fartura e acionado nos momentos de exigência. Alguns relacionamentos *guanxi* são mantidos de geração para geração continuamente, ao contrário de muitas interações Ocidentais que visam apenas no ganho rápido de capital social a curto prazo (LUO, 2007).

Quadro 2.1 – Características do *guanxi*

Características	Descrição
Transferível	O elo <i>guanxi</i> pode ser transferido para um terceiro através da recomendação de uma das partes.
Utilitarista	O <i>guanxi</i> como uma ferramenta de utilidade, como um meio de trocas de benefícios ou favores entre as partes.
Recíproco	O <i>guanxi</i> possui um carácter recíproco, a reputação social de uma pessoa, está vinculado ao seu cumprimento as normas de reciprocidade.
Intangível	O <i>guanxi</i> é um relacionamento com compromissos não expressos formalmente.
Pessoal	O vínculo é estabelecido entre pessoas.
De longo prazo	Torna se um ativo importante, quando cultivado ao longo prazo.
Contextual	O desenvolvimento do <i>guanxi</i> está atrelado ao contexto que está inserido.

Fonte: Elaboração Própria

2.4 AS DIMENSÕES DO GUANXI

Segundo Chen, Chang e Lee (2015), o *guanxi* exerce um forte impacto nas relações de negócios que envolvem a sociedade empresarial chinesa, evidenciando que as redes *guanxi* influenciam diretamente na conquista do êxito empresarial, como na obtenção de informações e recursos estratégicos ao desenvolvimento dos negócios. Desse modo, é necessário compreender como o *guanxi* atua como um recurso estratégico ao progresso dos negócios, mensurando a qualidade e a magnitude do nível *guanxi* existente entre os envolvidos nos negócios. Nas obras bibliográficas existentes mostram que o termo *guanxi* tem sido debatido em volta de três termos intimamente relacionados, *ganqing*, *renqing* e *xinren* (HWANG, 1987; WANG, 2007; YEN et al., 2011; YEN et al., 2017) que juntos, são utilizados para a reflexão da qualidade e importância do *guanxi*.

Ganqing (感情) é uma expressão utilizada na cultura chinesa para descrever a qualidade relacional existente entre dois indivíduos. Caracterizado como o lado afetivo do *guanxi*, a primeira dimensão tem o seu significado relacionado aos sentimentos construídos entre os envolvidos no elo, como a emoção, o afeto, a lealdade e a solidariedade, o *ganqing* caracteriza-se pelo grau de compartilhamento emocional entre as duas partes ou do *guanxi* (WANG, 2007; YEN et al., 2011; YEN et al., 2017).

Chen e Chen (2004) complementa que o *ganqing* é caracterizado pelo nível de compreensão das emoções e conexões, da disposição e reciprocidade de cuidar um do outro, como também o compartilhamento de sentimentos de felicidade e medo. *Ganqing* é desenvolvido e aperfeiçoado através de continuadas interações sociais entre os envolvidos, como praticar esportes e participar de eventos sociais conjuntamente, com a intenção de desenvolver um relacionamento frutífero e ao longo prazo entre as duas partes (YEN et al., 2011; ZHOU et al., 2015; YEN et al., 2017).

A expressão também serve para descrever os sentimentos entre diferentes tipos de relacionamentos (KIPNIS, 1997). No contexto familiar, um bom *ganqing* está relacionado as boas ligações familiares. No âmbito dos negócios, *ganqing* compreende o vínculo social (MAVONDO e RODRIGO, 2001), correspondendo o nível de amizade pessoal mútua e o gosto compartilhado entre comerciante e o cliente.

Na existência de um bom *ganqing* existente entre os envolvidos no ambiente de

negócios, o parceiro comercial é mais conhecido como um amigo do que um simples negociador. Como também a amizade cultivada entre as partes serve para fortalecer as transações negociais, eliminando potenciais conflitos que possam ocorrer, unificando o *guanxi* nos momentos de adversidades que venham a acontecer (ZHOU et al., 2015; YEN et al., 2017).

Renqing (人情) caracterizada por ser a parte conativa do *guanxi*, o *renqing* tem o seu primeiro caractere traduzido como ser humano, enquanto o segundo refere-se a sentimentos, a expressão da palavra tem o seu significado relacionado a sentimentos humanos, como a simpatia, sensibilidade, generosidade e presente (YEN et al., 2011). O termo *renqing* tem as suas práticas associadas as trocas de favores e ajudas com empatias ocorridas no *guanxi* (SHI et al., 2011). Wong e Leung (2001) complementa que o *renqing* é uma forma de tratamento privilegiado para um determinado parceiro ou a designação de recursos específicos para o outro indivíduo como uma forma de reforçar os laços nas relações envolventes.

O *renqing* tem suas dimensões atreladas a regra da reciprocidade encontradas nos ensinamentos de Confúcio, onde no antigo provérbio chinês menciona que se alguém recebe uma gota de beneficência de outras pessoas, deve-se voltar a elas com uma fonte de beneficência (HWANG, 1987). Isto caracteriza que quanto maior a troca de favores entre as duas partes, pautado em uma relação de longo prazo, mais próspera e próximas vão ser o relacionamento dos envolvidos. A reciprocidade é uma das vantagens competitivas encontradas no *guanxi*, pois sem o carácter recíproco o *guanxi* deixaria de ser uma vantagem nas relações pessoais (YEN et al., 2011).

A reciprocidade é uma das características encontradas no *guanxi*. Os indivíduos que compartilham um *guanxi* possuem a obrigação social de reciprocidade, que de acordo com Wang (2007) para garantir um *guanxi* saudável e próspero, os chineses empregam uma grande importância e um alto valor na obrigação de reciprocidade. Se você recebe um favor ou um benefício, você deve *renqing* ao beneficente, devendo estar apto para retribuir, uma vez que as circunstâncias em volta o permitirem a fazer (HWANG, 1987; ZHOU et al., 2015). Entretanto a retribuição do favor não possui um carácter imediatista, elas são retribuídas no momento correto (AMBLER, 1995). O beneficiário deverá guardar o favor e retribuir quando a outra pessoa necessitar, independentemente do tempo que essa ação persista.

A não recompensação do favor é considerado como um ato imoral (LUO,

2007). Além da imoralidade, também ocasionara em outras consequências, como a perda da confiança do seu parceiro, e conseqüentemente, a perda da **face** (面子), *mianzi*. Na sociedade chinesa **face** ou *mianzi* corresponde a reputação moral, auto-respeito ou status sociais aprovados de um determinado indivíduo na sociedade (HWANG, 1987).

Xinren (信任) tem o seu significado relacionado a confiança, a terceira dimensão do *guanxi* representa a confiança interpessoal existente no *guanxi*, na integridade, bondade e benevolência da outra parte em cumprir as promessas estabelecidas (CHEN e CHEN, 2004). Quando existe um bom *xinren* em uma conexão *guanxi*, denomina-se que existe confiança, credibilidade, crença e dependência existentes no relacionamento entre os envolvidos (YEN et al., 2011).

O *xinren* é considerado um dos aspectos mais importantes em qualquer tipo de relacionamento existente na cultura chinesa. Nas relações de negócios, a confiança é desenvolvida através de sucessivas ações de trocas de favores (WONG e CHAN, 1999). O *xinren* é estabelecido através da avaliação de confiabilidade existente entre os membros envolvidos na conexão. Diferentemente do Ocidente, que é caracterizado pelo confiança estabelecida no nível organizacional, na cultura chinesa o *xinren* só pode ser estabelecida entre pessoas no nível interpessoal e não entre organizações (YEN e BARNES, 2011; YEN e ABOSAG, 2016).

Outra dimensão abordada pelas literaturas e tem o seu significado relacionado ao conceito de *xinren*, é o conceito de *xinyong* (CHEN e CHEN, 2004; LEUNG et al., 2011; BARNES et al., 2015), que caracteriza que a confiabilidade de uma determinada pessoa é indicada pela sua confiabilidade, credibilidade e sinceridade, onde na sociedade chinesa um indivíduo só tem *xinren* com a outra parte, se for avaliado que tem um bom *xinyong*. Se um determinado indivíduo na sociedade chinesa for qualificado com um bom *xinyong*, passara a ser jugado de uma maneira favoravelmente ético pela sociedade, assim como no ambiente de negócios, se um fornecedor for avaliado como possuidor de um bom *xinyong* pelo comprador, o comprador vai estar motivado a estabelecer os laços comerciais com o fornecedor (LEUNG et al., 2011).

Barnes et al (2015) complementa que ao contrário das relações negociais do Ocidente onde a garantia do cumprimento dos acordos comerciais são formalizados na elaboração de contratos documentais escritos, nas relações de negócios existente na cultura chinesa, a credibilidade pessoal ou o *xinyong* são utilizadas como uma forma de

substituir os contratos formalizados, onde uma alta credibilidade existente entre os indivíduos na relação negocial, ajuda a prevenir um possível não cumprimento do acordo estabelecido. No âmbito *guanxi*, a credibilidade pessoal é visto como uma ferramenta mais eficaz que os contratos formalizados, visto que a credibilidade pessoal leva tempo para se desenvolver, e o *xinyong* é reconhecido como uma base sobre as relações comerciais que são frequentemente desenvolvidas no contexto chinês.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada para a realização da pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Com a finalidade de investigar a influência do *guanxi* nas relações de negócios entre os empresários chineses de Pernambuco, foi adotado para o presente trabalho uma abordagem qualitativa, do tipo exploratório e descritiva. Segundo Strauss e Corbin (2008) a pesquisa qualitativa é conceituada como uma abordagem investigativa utilizada para obter conhecimentos de determinadas áreas ou fenômenos poucas exploradas. São estudos que podem estar relacionados a áreas como do estudo da vida das pessoas, dos movimentos sociais, dos fenômenos culturais, do funcionamento organizacional, de entre outros temas de preferências do pesquisador. Neste mesmo caminho interpretativo Oliveira (2016, p.37) caracteriza a pesquisa qualitativa como sendo “um processo de reflexão e análise da realidade através da utilização de métodos e técnicas para compreensão detalhada do objeto de estudo em seu contexto histórico ou segundo sua estruturação”.

Neste método estaremos usando um processo não matemático de interpretação das interações entre os empresários, utilizando dados descritivos obtidos através de aplicação de entrevistas e observações, para alcançar os resultados desejados (STRAUSS e CORBIN, 2008; OLIVEIRA, 2016).

Quanto aos objetivos, a pesquisa é caracterizada como exploratória e descritiva. Esse modelo de pesquisa consiste em oferecer uma maior familiaridade com o problema estudado. Utilizado principalmente sobre estudos ou temas pouco explorados, com o intuito de torná-lo mais explícito e de obter um conhecimento mais aprofundado em relação ao estudo designado. As investigações exploratórias resultam-se em descrições qualitativas quanto quantitativas, onde, no nosso caso, procuramos examinar as inter-relações entre os atores chineses no desenvolvimento dos seus negócios localizados na região abordada, em Pernambuco. A aplicação da pesquisa exploratória é frequentemente realizada através de entrevistas, observações, pesquisa bibliográfica e documental, estudos de casos e análise de conteúdo (MARCONI;

LAKATOS, 2010; OLIVEIRA, 2016; PEREIRA, 2010; SANTOS, 2007).

Triviños (1987) complementa que a pesquisa descritiva é caracterizada por descrever fatos e fenômenos de uma determinada realidade. A pesquisa descritiva exige do pesquisador uma série de informações sobre o fato abordado, entretanto às vezes não existe por parte do investigador um exame crítico das informações, e os resultados podem ser equivocados; e as técnicas de coleta de dados, como questionários e entrevistas, podem ser subjetivas, apenas quantificáveis, causando imprecisão ((TRIVIÑOS, 1987).

A escolha do carácter exploratório descritiva para a pesquisa foi motivada pelo baixo número de estudos existentes sobre o *guanxi* na literatura luso-brasileira, pela tentativa de compreender como esse tipo de comportamento proveniente da cultura chinesa ocorre e influência as relações de negócios de empresários chineses estabelecidos em Pernambuco. A intenção de explorar esse fenômeno cultural em território brasileiro é contribuir para futuras pesquisas e fornecer um maior entendimento sobre o tema abordado.

Para o desenvolvimento e suporte da pesquisa, foram utilizados dados de fontes primárias, e fontes secundárias através de análises de materiais bibliográficos publicados, especificamente obras relacionadas ao *guanxi*, o seu contexto histórico e o *guanxi* nas relações de negócios, para proporcionar um maior embasamento e aprofundamento ao tema abordado.

O estudo do caso caracteriza-se como uma investigação empírica que estuda os fenômenos dentro das suas circunstâncias reais, onde o pesquisador não tem o conhecimento e ciência absoluto dos fatos existentes. Buscando compreender a totalidade dos acontecimentos da unidade social foco do estudo, e assim conseguir descrever e interpretar a sua complexidade vivenciada, através de um intenso aprofundamento e análise da realidade social foco da pesquisa.

Desta forma, o presente estudo de caso, busca compreender a influência do *guanxi* nas relações de negócios de empresários chineses estabelecidos em Pernambuco, por meio da análise das suas dimensões, *ganqing*, *renqing* e *xinren*. Procura entender de que forma esse tipo de relacionamento interpessoal auxilia os empresários nos seus respectivos negócios.

A aplicação do estudo do estudo busca analisar e compreender se as teorias e conhecimentos existentes a respeito do *guanxi* nas relações de negócios, são

presenciadas no relacionamento comercial dos empresários chineses foco do estudo, ou seja, um cruzamento das proposições teóricas com a realidade observada.

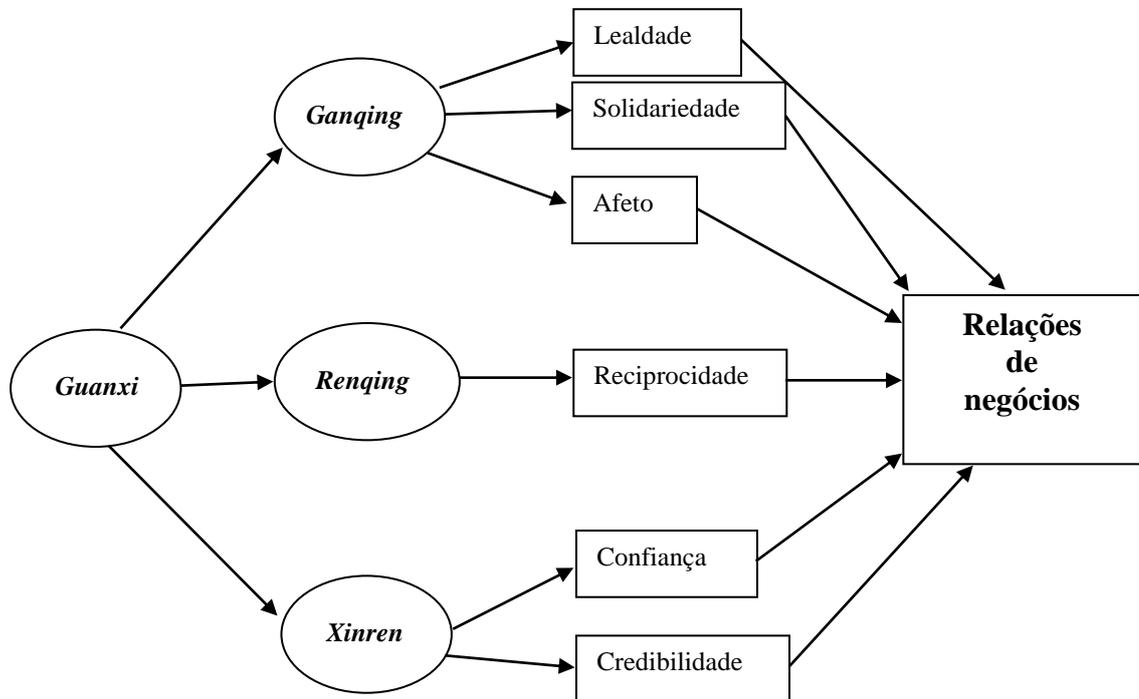
O presente estudo tem a oportunidade de investigar um fenômeno cultural não explorado antes na localidade foco do estudo, descobrir e compreender como ela acontece fora das suas terras de origem entre os seus atores. O ineditismo advém de investigar a forma como o *guanxi* acontece entre os seus seguidores na região pernambucana.

3.1.1 Modelo e Variáveis da Pesquisa

Estudos mostram que o conceito de *guanxi* está diretamente associado a três dimensões relacionais, *ganqing*, *renqing* e *xinren*. Explorando conjuntamente esses três conceitos, conseguiremos chegar à compreensão da qualidade do *guanxi*, e conseqüentemente entender de que forma ocorre e auxilia os empresários chineses nas suas relações de negócios (CHEN e CHEN, 2004; ZHUANG et al., 2010; YEN et al., 2011; YEN et al., 2017).

A pesquisa está baseada no modelo estrutural da Figura mostrada a seguir, em que a compreensão do *guanxi* está pautado na análise do *ganqing*, por meio da compreensão de como os vínculos sociais desenvolvidos nas relações de negócios ajudam e fortalecem os negócios entre os envolvidos, mediante a exploração dos atributos emocionais da lealdade, solidariedade e afeto (CHEN e CHEN, 2004; LEUNG et al., 2011). Na compreensão do *renqing*, de como a norma implícita da reciprocidade existente no *renqing*, conduz as trocas de favores existentes no ambiente empresarial *guanxi*, desempenhando a função de impulsionar os negócios entre os envolvidos na conexão (KHAN; ZOLKIEWSKI; MURPHY, 2015; YEN et al., 2017). Na compreensão do *xinren*, de como a confiança interpessoal e da credibilidade impactam nas relações de negócios dos envolvidos no *guanxi* (YEN et al., 2011).

Figura 3.1 Modelo conceitual da Pesquisa



Fonte: Elaboração Própria

3.2 DESCRIÇÃO DO LÓCUS DA PESQUISA.

A presente pesquisa foi realizada com empresários chineses que possuem empreendimentos comerciais localizados na cidade do Recife, no comércio popular do bairro de São José, e na cidade de Caruaru, nas proximidades do parque 18 de maio e do centro da cidade. Essas localidades são pontos habituais de concentração de negócios estabelecidos por empresários chineses em Pernambuco, e corriqueiramente é observada uma maior concentração da diáspora chinesa no cotidiano dessas localidades. Suas atividades comerciais estão relacionadas a venda de produtos importados, ao setor de confecções na venda de aviamentos ou tecidos, e ao setor de gastronomia como restaurantes ou pastelarias.

De acordo com Silva (2008) a presença da migração chinesa em Pernambuco compreende-se em três fases migratórias.

A primeira fase ocorrida durante a década de 1950 no governo de Agamenon Magalhães e foi caracterizado pela chegada de 10 engenheiros chineses ao estado no

intuito de colaborarem nos estudos de desenvolvimento de obras urbanas e agrícolas para a região. Essa fase foi marcada também pela chegada de 15 famílias taiwaneses chegadas de São Paulo, quando a maior parte delas começou a estabelecer comércios pela região, dentre elas lavanderias. No final da década de 1950, algumas dessas famílias chinesas pertencentes a comunidade chinesa localizada em Pernambuco, voltaram para São Paulo, e com eles proliferaram informações acerca do estado. Através desse acontecimento Pernambuco tornou-se um novo destino para os chineses situados nos estados de São Paulo, principalmente para aqueles que buscavam terras inexploradas para as suas empreitadas comerciais, fugindo da forte concorrência existente em São Paulo (SILVA, 2008).

A segunda fase da onda migratória da diáspora chinesa em Pernambuco teve seu início nos anos de 1970, caracterizado pela chegada de chineses originários de três localidades distintas: São Paulo, Paraguai e Taiwan. Os chineses provenientes de Taiwan foram influenciados pelos laços afetivos que já se encontravam em terras pernambucanas, onde vieram em busca de uma melhor oportunidade financeira, de trabalho e riqueza existentes na região. Os chineses oriundos do Paraguai foram motivados por questões políticas (SILVA, 2008).

Naquela época pela inexistência de relações diplomáticas Brasil-Taiwan, existia a dificuldade de entrar diretamente no país. Com isto Paraguai tornou-se uma ponte de conexão entre os imigrantes chineses de Taiwan que pretendiam entrar no Brasil. Paraguai na época adotava uma política anticomunista, sendo o único país da América Latina que apresentava relações diplomáticas com Taiwan. Decorrente deste fato, Paraguai se tornou nesse período uma porta de entrada para muitos chineses de Taiwan que desejavam se estabelecer no Brasil, E chegando no país, se estabeleciam em cidades da região Sudeste como São Paulo (SILVA, 2008).

A terceira onda migratória iniciou na década de 1990 e caminha até os dias de hoje e está vinculado diretamente a expansão do mercado comercial chinês, devido as políticas e práticas aduaneiras que facilitavam o escoamento das mercadorias e da existência de amplos mercados a serem explorados. Os seus representantes quiseram não apenas participar da intermediação das mercadorias como também atuarem diretamente nas etapas como produção, distribuição e venda direta dos produtos aos consumidores. A principal diferença entre a terceira fase em relação as duas últimas, é que na terceira fase migratória a maioria dos imigrantes chineses são originários da

China continental (República Popular da China). Merecem também destaque nesta terceira fase, a chegada de imigrantes chineses nas Universidades brasileiras para o desenvolvimento de pesquisas, como também para trabalhar em clínicas de medicina chinesa como acupuntura e em setores da gastronomia chinesa (SILVA, 2008).

3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

Os participantes que contribuíram para a pesquisa, foram seis empresários chineses que possuem empreendimentos comerciais localizados no estado de Pernambuco, mais especificamente nas cidades do Recife e Caruaru. O critério de escolha dos participantes para a pesquisa foi pautado na justificativa de serem comerciantes chineses nascidos e criados na China, e que conseqüentemente receberam e convivem sobre a influência das tradições e costumes culturais chineses.

O método de escolha dos participantes ocorreu através do seguinte processo. Inicialmente foram procurados três empresários chineses, que prontamente aceitaram participar da pesquisa. A partir dos contatos iniciais, utilizou-se a técnica da bola de neve, onde os participantes iniciais indicaram outros chineses com as características inseridas ao objetivo do estudo.

Segundo Vinuto (2016) a aplicação da técnica bola de neve consiste inicialmente em utilizar informantes chaves para localizar contatos ou pessoas com os atributos relevantes ao estudo, onde os participantes chave através das suas redes sociais, indicam novos contatos com as características desejadas ao pesquisador, possibilitando em novos nomes e informações para a pesquisa.

Durante a pesquisa os primeiros empresários entrevistados indicavam os participantes com o perfil ou critério delimitados pela pesquisa. Foram convidados inicialmente 10 pessoas para colaborarem com a pesquisa, onde apenas 6 disponibilizaram-se a cooperar com o estudo.

As características dos entrevistados e dos seus empreendimentos podem ser observado na tabela 3.1

Tabela 3.1 Perfil dos entrevistados e dos seus empreendimentos.

Entrevistado	Idade	Tipo de empreendimento	Tempo de existência do empreendimento	Tempo de expatriação
E1	31	Loja de importados	1 ano e 5 meses	4 anos
E2	54	Loja de aviamentos	3 anos	9 anos
E3	25	Loja de acessórios femininos	2 anos e 6 meses	5 anos
E4	26	Loja de óculos	5 anos	6 anos
E5	44	Loja de roupas femininas	1 ano	15 anos
E6	28	Loja de eletrônicos	9 anos	9 anos

Fonte: Elaboração Própria.

3.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados se deu por meio de entrevista semiestruturada (Quadro das perguntas). Na entrevista semiestruturada se constrói um roteiro com perguntas previamente formuladas para serem seguidas pelo entrevistador, que também detém a liberdade de realizar perguntas complementares na intenção de obter uma melhor abordagem ou compreensão acerca do contexto estudado (MARTINS, 2008).

As entrevistas são fontes essenciais de informações para os estudos de casos, a utilização do método para coleta de dados consiste em captar e compreender o significado que os entrevistados atribuem a determinadas questões e situações abordadas, em contexto que não foram estruturados anteriormente, com base nas suposições e inferências do pesquisador (MARTINS, 2008; YIN, 2015).

Segundo Marconi e Lakatos (2010) a técnica da entrevista como o instrumento de coleta de dados, fornecem determinadas vantagens para o investigador, como uma maior flexibilidade para o entrevistador, que detém a oportunidade de repetição ou explicação de perguntas não compreendidas, dispondo de uma maior certeza na transmissão das mensagens ao receptor. Outro ponto positivo da entrevista, é que este método oferece ao pesquisador uma investigação melhor acerca do entrevistado, onde ao decorrer da entrevista o pesquisador detém a oportunidade de compreender tanto o

discurso emitido pelo entrevistado, como também o modo ou comportamento que ele exprime para falar no momento da entrevista.

O roteiro de entrevista foi composto por 11 perguntas, divididas em três dimensões, *ganqing*, *renqing* e *xinren*, conforme pode ser observado no quadro anexado abaixo, que é melhor detalhado no protocolo de pesquisa (Apêndice A), onde a compreensão destes três constructos relacionais deve levar ao entendimento da influência do *guanxi* nas relações de negócios realizados pelos entrevistados.

Quadro de perguntas 3.1- Perguntas e estrutura da pesquisa.

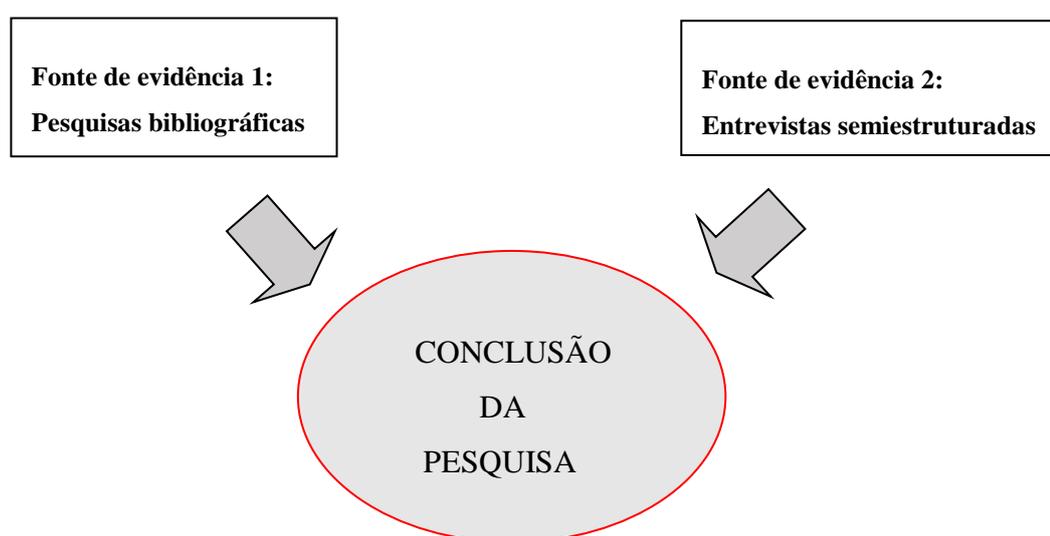
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	COBERTURA TEMÁTICA	CONSTRUCTO	QUESTÕES
Compreender a natureza e qualidade dos vínculos sociais entre os empresários que atuam na região	Ganqing (感情) – Trata da qualidade do relacionamento interpessoal. (CHEN & CHEN, 2004)	Solidariedade	1-Nos momentos difíceis nos negócios, você recebe ou já recebeu alguma ajuda dos seus fornecedores? (financeira ou não financeira)
		Afeto	2-Você mantém alguma convivência social fora dos negócios com seus clientes ou fornecedores? como sair pra jantar, viajar, praticar esportes juntos e etc? 3-Qual a diferença para você, entre manter uma relação de negócios que tem amizade e outra que não contém?
		Lealdade	4- Quando você vai fazer negócios ou comprar mercadorias, você tem preferência para alguma pessoa ou empresa?
Compreender como a troca de favores entre as duas partes pode ser caracterizado como uma vantagem competitiva nas relações comerciais .	Renqing (人情) Renqing caracteriza a norma social implícita que governa as trocas de favores, (KHAN; ZOLKIEWSKI; MURPHY, 2015; YEN ET AL, 2017)	Reciprocidade	5-É importante no relacionamento de negócios, ajuda mútua entre as partes, você ajudar o cliente, o fornecedor ajudar você? 6- Como ocorrem essas trocas de favores ou ajudas? 7- Alguma pessoa, fornecedor ou cliente, já ficou em dívida com você? (não necessariamente monetária) não cumpriu o acordado? Como ficou o relacionamento depois?
Compreender a influência da confiança nos relacionamentos e o peso da credibilidade no âmbito comercial.	Xiren(信任) Consiste na confiança, na crença e credibilidade existente em um relacionamento (YEN ET AL, 2011)	Confiança	8-Como ocorre a confiança nos seus relacionamentos de negócios? 9- Qual a diferença entre realizar um negócio com confiança e outra sem a confiança? Qual é a vantagem com a existência da confiança? 10-Os acordos firmados entre você e seus fornecedores são formalizados no contrato? Existe algum contrato formal?
		Credibilidade Ou Xinyong	11-Qual a importância da credibilidade ou “xinyong” nas suas relações de negócios?

Fonte: Elaboração Própria

3.5 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

O procedimento empregado na fase da coleta de dados caracterizou-se na aplicação do método da triangulação, que de acordo com Yin (2015) configura-se na utilização de variadas fontes de evidências. A triangulação possibilita uma combinação de diferentes perspectivas metodológicas ao pesquisador no desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, acrescentando um maior grau de confiabilidade e riqueza ao estudo elaborado. No presente estudo o processo de triangulação ocorreu através da convergência das evidências encontradas nas fontes documentais e das entrevistas semiestruturadas, como pode ser melhor compreendido na figura 3.2.

Figura 3.2 – Triangulação de evidências.



Fonte: Elaboração própria.

A primeira fonte de evidência foi construída por meio de levantamentos de pesquisas bibliográficas, com base em literaturas disponíveis que abordavam assuntos pertinentes ao objeto de estudo, como em bibliografias relacionadas ao contexto teórico do *guanxi*, ao desenvolvimento e aperfeiçoamento das relações baseadas no *guanxi*, a sua influência no desempenho empresarial e em como as dimensões do *guanxi*, *ganqing*, *renqing* e *xinren* impactavam nas relações de negócios.

A segunda fonte de evidência foi resultante da realização de entrevistas semiestruturadas com os empresários chineses. Através de um agendamento prévio, as entrevistas com a maioria dos empresários chineses aconteceram de forma presencial,

com a exceção de um único entrevistado que por questões de indisponibilidade, a conversação foi realizada por meio de videoconferência pelo aplicativo WeChat. O período de colhimento das entrevistas transcorreu entre os meses de maio a julho de 2019. O tempo médio das entrevistas foi de aproximadamente 54 minutos, as entrevistas foram gravadas para uma melhor interpretação e análise do material obtido.

3.6 ASPECTOS ÉTICOS E LEGAIS

A realização do estudo levou em consideração o respeito dos princípios éticos e legais que devem prevalecer em uma pesquisa qualitativa (FLICK, 2009). Foram respeitados a dignidade e os direitos dos participantes, decorrente do sigilo e anonimato dos respectivos entrevistados. Foram respeitados a norma ética do consentimento prévio, antecipadamente ao dia da realização das entrevistas, foi explicado a todos os entrevistados do objetivo e finalidade do estudo na qual eles estariam participando, de que os resultados provenientes das suas entrevistas seriam apenas destinados ao uso da pesquisa. Foram levados em consideração, a confidencialidade dos entrevistados ou de suas respectivas informações pessoais, não existindo a possibilidade de identificar os participantes através das informações fornecidas pela pesquisa. No estudo os participantes foram classificados em E1, E2, E3, E4, E5 e E6.

3.7 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

Para a análise de dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que segundo Bardin (2011, p. 44) caracteriza-se como:

“ Um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens [...] a intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não).

De acordo com Bardin (2011) a técnica da análise de conteúdo compreende três etapas fundamentais, pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, que respectivamente foram adequados para a pesquisa.

- Pré - análise: Nesta fase caracterizou pela leitura do material coletado das entrevistas semiestruturadas, identificando as partes pertinentes ao fenômeno abordado, como também na apreciação de obras literárias relacionados ao *guanxi*, para servir de diretriz em uma melhor compreensão dos dados colhidos.
- Exploração do material: Nesta etapa foi feita uma leitura mais aprofundada das entrevistas, mediante conhecimento adquirido das literaturas existentes. Foi realizado o processo de categorização, os textos das entrevistas foram recortados e divididos em parágrafos, e através dos relatos apresentados por cada unidade de registro das entrevistas, as respostas foram agrupadas a temática que pertenciam, *ganqing*, *renqing* ou *xinren*.
- Tratamento dos resultados, inferências e interpretações: Na última etapa foram realizados os testes de validação, através da comparação dos dados obtidos das entrevistas com as teorias existentes sobre o *guanxi*, como pode ser observado no capítulo 5.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta seção apresenta os resultados obtidos através da coleta de dados, decorrentes das entrevistas semiestruturadas.

4.1 GANQING

É constatado que a essência do *ganqing* se faz presente no relacionamento dos empresários chineses com os seus *stakeholders*, principalmente nos momentos difíceis dos negócios ou na vida pessoal. O espírito de humanidade desenvolvido pelo *ganqing*, se torna um instrumento importante ao confronto ou resolução de soluções adversas que podem ser encontrados no ambiente empresarial, possibilitando uma maior flexibilidade dos negócios em situações de mudanças nas condições circunstanciais. Através da análise da narrativa dos entrevistados, constatamos que o lado humanitário dos fornecedores chineses é caracterizado pela **solidariedade** e compreensão implícita no desejo de ajudar a outra parte (os entrevistados ou dos clientes brasileiros).

Essa **solidariedade** é materializada através de ajudas financeiras ou materiais, que vão desde a postergação do pagamento até benesses de novas mercadorias nos momentos difíceis dos negócios. Além disso é evidente a união que o *ganqing* traz para os relacionamentos como a partilha de momentos de prosperidade ou de incertezas nos negócios, como explica o E2 “o relacionamento com o meu fornecedor é assim, se eu fico ruim ele também fica, se eu ganhar mais ele também vai ganhar mais.”.

As análises encontradas vão ao encontro com o estudo de Barnes et al (2015), de que a noção de *ganqing* implica no conceito de que ambos os envolvidos vão compartilhar fortunas e enfrentar desastres, corroborando também o estudo de Wang (2010) para quem a **solidariedade** existente no *ganqing* é compreendido como a união e coesão existente entre os seus membros, formando um núcleo onde estão sempre ajudando e buscando interesses coletivos ao invés de interesses individuais. Os resultados se alinham também com os do estudo de Yen et al (2011) que destaca que a existência de um bom *ganqing* entre as partes envolvidas faz prevalecer um sentimento positivo nas interações. Barnes et al (2015) também reforça que o *ganqing* ajuda a proporcionar flexibilidade aos negócios em situações adversas.

“Eu falo com ele que vou pagar amanhã, mas até amanhã eu não tenho dinheiro, aí eu vou avisar a ele adiantado, explicar sobre o porque que eu não consigo pagar, e falo outra data para resolver isso, mas tenho que explicar tudo certo, e confiança e depois pagar tudo certo. [...] Ele vai confiar, porque eu sempre pago certo, se uma pessoa sempre fazer isso (não pagamento) ele não vai confiar, ele não acredita” (E1)

“Quando fico no momento difícil e não consigo pagar fornecedor, ele adianta o pagamento e não cobra juros ou multa [...] Outras..... só oferecer produtos novos pra eu poder crescer mais, o relacionamento com o meu fornecedor é assim, se eu ficar ruim ele também fica, se eu ganhar mais ele também vai ganhar mais.” (E2)

“Quando o movimento está ruim, fraco, eu falo com o meu fornecedor, ele também já sabe que o comércio tá fraco, e vai deixando pagar o dinheiro das mercadorias devagar, aos poucos, vou comprar os produtos com ele e dever dinheiro, é verdade, é a mesma coisa, eu devo dinheiro ao meu fornecedor, o movimento tá fraco, eu vou pagar devagar, aí tá certo, agora se meu cliente me deve dinheiro e o movimento também tá fraco, ele também vai me pagar devagar, aos poucos, quando movimento está bom paga mais dinheiro, com certeza.”(E4)

“Vou falar a verdade para você, agora eu ajudei um cliente, teve um cliente meu aqui no Brasil que eu ajudei ele, ele queria trabalhar com óculos, trabalhar com mercadorias, eu dei mercadorias para ele, e ele vendeu e depois ele me pagou, mas na sua loja precisava de reforma, de prateleiras e estantes pra fazer, ele não tinha dinheiro para fazer, eu doei dois mil reais pra ele, e falei que não precisava devolver pra mim, que você vai fazer isso pra você, vou dar produtos pra você, esse aqui é meu cliente, é gente boa”. (E4)

“Já já, deixou pegar mais mercadorias e não reclamou, não falou nada, ele olha e sabe que você é trabalhador, você não está roubando, ele fala pra você ter calma, mas eu ficava ciente, quando ganhar o primeiro dinheiro vou voltar pra ele, ele não precisa falar ou cobrar, ele sabe que o movimento está ruim, se eu pegasse o dinheiro pra jogar bingo, ir beber cerveja, ir pra praia, pegar mulher, assim é pior é errado, você é trabalhador, assim ele deixa”. (E5)

De acordo com Yen et al (2017) enquanto o *ganqing* entre as duas partes é desenvolvido, o seu parceiro de negócios é mais conhecido como um amigo do que um negociante. Chen e Chen (2004) complementam que uma das características do *ganqing* é a partilha de sentimentos como felicidade e medo. Partindo dessas afirmações, constata-se que o grau de compreensão emocional e a partilha de sentimentos de felicidade e medo não fica apenas atrelado a questões comerciais. Quando o *ganqing* é desenvolvido entre as partes, as características do *ganqing* se perpetuam para fora do ambiente empresarial, como pode ser identificado na fala do E4. A sua **solidariedade** e preocupação em relação a assuntos relacionados a questões pessoais do seu cliente e fornecedor, mostra-se mais um comportamento relacionado ao de um amigo do que um negociador.

“Teve um cliente, que a mãe dele tava doente, eu liguei pra ele perguntando se a mãe dele tava melhor, se ela foi pro médico e ficou melhor, assim. Teve uma vez que meu fornecedor quase morreu, problema de coração, aí eu perguntei a ele se tava melhor, conversei com ele sobre isso, não tem que conversar apenas sobre negócios, tem que ter amizade também” (E4)

Constatamos que os empresários chineses de Pernambuco mantêm algum tipo de convívio ou interação social com seus fornecedores chineses, extrapolando as esferas dos negócios. As interações expressivas se fazem presentes na cultura do *guanxi*, como uma forma de melhorar o grau de amizade entre as partes. Os entrevistados utilizam o convívio social como jantar, conversar, sair, viajar juntos, como uma ferramenta para cultivar, melhorar e fortalecer o *ganqing* entre os envolvidos, ajudando a desenvolver os laços de amizade dentro dos seus vínculos negociais. (CHEN e CHEN, 2004; YEN et al., 2017).

“Sim, eu vou jantar com o meu patrão (fornecedor São Paulo)” (E1)

“Sim, sempre com o meu fornecedor vou jantar, viajar” (E2)

“[...] Sim quando a gente vai pra São Paulo, jantamos juntos”. (E3)

“Sim, sim, quando viajo pra São Paulo meu fornecedor vai buscar no aeroporto, leva a gente para o hotel e chama a gente pra um restaurante pra jantar, descansar, entendeu? [...] tem que falar (conversar) direto. [...] Só mercadorias também não, você também tem que ter amizade, converso mais sobre nossas famílias, o que os clientes gostam” (E4)

“Sempre saía com ele pra jantar quando morava em São Paulo, quando chego em São Paulo ele me chama pra jantar e paga a conta”. (E5)

“Sai, sai sempre, sai pra jantar, conversa direto, jogar basquete” (E6)

Como pode ser observado com clareza nas afirmações dos E1, E5 e E6, o desenvolvimento de interações sociais com o seu fornecedor, ajuda a nutrir e fortalecer os negócios, impactando positivamente sobre o *guanxi* das partes envolvidas.

“Meu primo (sócio da sua loja) compra mercadorias e produtos com um exportador de São Paulo, mas na primeira vez não teve aquela confiança e depois eles começaram a conversar muito pelos aplicativos sociais, sobre de tudo, assuntos relacionados a comidas, viagens, mercadorias e depois começaram uma boa amizade e ter confiança, ter confiança e bons amigos, depois para fazer negócios é mais

fácil”. (E1)

“Quando você trabalha com chinês, você precisa viajar, conhecer e conversa com o patrão ou fornecedor, não pode só ligar e pedir 2 ou 5 caixas de mercadorias, não pode trabalhar assim, precisa conversar, ser amigos, você é chinês, tem que trabalhar assim” (E5)

“É tipo uma amizade, você tem que ter uma amizade, não é só comprar e vender, você tem que ter uma amizade com o seu fornecedor e cliente, entendeu [...] você vai ter confiança, o seu fornecedor vai ter confiança em você, então é mais fácil de negociar” (E6)

A finalidade das interações sociais ou das trocas expressivas existentes entre os empresários perante aos seus fornecedores chineses, tem também como foco objetivos instrumentais, como na resposta observado no recorte do entrevistado E6, que ao ser questionado sobre a importância de manter uma interação social nos negócios com o seu fornecedor, o mesmo respondeu que não era tão importante para ele, uma vez que o principal fator estaria atrelado aos ganhos monetários. Outro relato que contribui para essa interpretação está na afirmação do E5 que afirma que o convívio social fora do ambiente de negócios servem como um meio de obter conhecimentos comerciais e destaca a sua importância na cultura de negócios *guanxi*. O E1 menciona que ocasiões sociais como jantares servem como um meio para realizarem negócios. O E6 relaciona a importância do convívio social com os seus fornecedores perante a sua importância comercial.

Tendo essas respostas como base, sustentam-se as afirmações encontradas nos estudos de Chen e Chen (2004) e de Barnes et al (2015) que mencionam que não é fácil distinguir se uma determinada interação social é puramente social ou comercial, visto que os meios sempre estão equiparados com o propósito final, onde os fins instrumentais podem ser alcançados através das interações sociais e expressivas. Ocorrem também que muitos eventos ou interações sociais são disfarçados de fins instrumentais. Complementando, Zhou et al (2015) explica que nas relações de negócio a socialização entre as partes é conhecido como *ganqing touzi* (investimento afetivo), que ao investir no **afeto**, você está construindo um bom *guanxi*.

“[...] Rapaz, eu acho que mais ou menos, não é tão importante não. [...] Porque vê só no comércio, primeiro você tem que ser principal, você tem que ser forte, entendeu ?

Você tem que deixar ele ganhar dinheiro, se ele conseguir ganhar dinheiro contigo ai vai ter uma amizade sempre bom, entendeu ? ” (E6)

“ [...] Porque eu quero saber mais sobre o comércio dos outros lugares, e isso é bom, por exemplo eu moro em São Paulo e quero saber sobre Pernambuco, chineses gostam disso, feito na China só com um chá, não precisa comer, a conversa já fica bom, eu acho que qualquer pessoa viva tem que fazer alguma coisa, ou vai pra praia pescar peixe e conversar, não pode ficar bravo todo dia.” (E5)

“[...] porque chinês gosta de conversar sobre negócios, no jantar, chineses fazem contratos no jantar”. (E1)

“[...] sair junto ou não isso depende, se tu gosta e vira uma amizade ai tu sai com ele, e outro depende principalmente se ele é seu principal fornecedor ou não, se sua loja 70 % dos produtos foi ele que forneceu pra você, então é importante.” (E6)

Apesar do convívio ou interação social ser um importante fator contributivo para aproximar e nutrir o *ganqing* entre as partes envolvidas, foi constatado que as interações sociais dos entrevistados com seus clientes, não tem uma frequência ou relevância tão importante para alguns dos entrevistados. Como mencionado pelo E3 abaixo, a diferença cultural é um fator impeditivo de uma maior aproximação ou interação social entre os elos. Segundo Scherer e Minello (2015) existe uma dificuldade de compreensão cultural por parte dos brasileiros em relação ao comportamento padrão dos chineses nos negócios, como os costumes ou rituais que envolvem os laços de relacionamentos.

“ [...] Com meus clientes.... menos, teve alguns feriados que já chamei pra jantar ou sair.” (E2)

“Também tenho, mas poucos, não muitos, por exemplo, quando o cliente fica aqui, a gente pode almoçar ou jantar juntos. [...] Não, com cliente isso não, isso só é mais com amigos [...] Jantar ou almoçar isso tem, mas para sair ou viajar para praia, isso só com amigos mesmo, porque também tem outra coisa, somos estrangeiros, você não vai ficar igual com o brasileiro 100%, cultura diferente. [...] É, e também pode ser que o brasileiro não vai gostar de viajar com você. [...] É, porque na china é tudo igual, mesma cultura, mesma comida, entendeu”. (E3)

“[...] Eu também, se cliente bom chegar aqui eu levo ele pra almoçar, é isso”. (E4)

“[...] Tem tem, eu levava meu cliente brasileiro pra comer comida japonesa, peixe cru” (E5)

Outro aspecto observado é que o desenvolvimento e a manutenção do *guanxi* dos empresários chineses em Pernambuco com os seus clientes brasileiros, envolvem mais as trocas instrumentais, que são aquelas conexões sociais criadas com o intuito de servir como um meio para troca de recursos para satisfazer as necessidades materiais, com a função de atingir um ou outro objetivo. Neste caso, a obtenção de lucro para as partes envolvidas, e de vantagens em aspectos mercadológicos como produto, preço e qualidade tem maior destaque, enquanto o peso das trocas expressivas, como o envolvimento nas interações sociais, não tem uma relevância muito significativa. (LEE et al., 2018; HWANG, 1987).

“[...] eventos sociais junto com os clientes não tem muita importância para mim, porque os interesses dos meus clientes é lucro, se eles compram meus produtos e mercadorias e observam que tem um lucro maior, então eles vão comprar mais comigo, se não tiverem um bom custo benefício nos negócios, não vão comprar na minha empresa”.

“Eu acho que com cliente não tem diferença, no comércio é igual o relacionamento, porque o seu negócio é só para ganhar dinheiro, movimento, isso é igual ” (E3)

“Com os meus clientes, primeiramente tem que falar com eles, eles têm que saber que vão chegar novos produtos, diferentes, que eles vão poder comprar com você e vai dar pra eles ganhar dinheiro, entendeu? Esse negócio com o cliente é muito fácil”.(E4)

“[...] Porque assim, para o cliente você tem mercadoria, tem qualidade e preço, esse cliente vai vir direto. [...] Isso, se você não tem mercadoria, preço ou nada, você não vai ter nenhum cliente”. (E4)

“Não adianta conversar mais com o cliente para melhorar o relacionamento, o cliente não acredita muito em você, no começo posso falar que o meu produto é muito bom, bonito, qualidade boa e preço bom, mas o cliente não vai acreditar assim, o que vale é a experiência dos clientes, os interesses deles é se vão ganhar ou não dinheiro, cliente é comerciante, todos são comerciantes, amizade não adianta se não ganhar dinheiro”. (E2)

A não prevalência das trocas expressivas entre os entrevistados chineses com os seus clientes brasileiros, corrobora com a interpretação de Barnes et al (2015) de que as questões culturais como valores, normas e tradições exercem um imenso papel nas relações de trocas, especificamente quando as partes envolvidas no relacionamento possuem um elevado nível de diferenciação comportamental, devido as características peculiares existentes no *guanxi*. Os empresários chineses abordam as relações de negócios entre si, de maneira diferente com seus clientes brasileiros, ou vice-versa.

Por outro lado, quando estão presentes, o **afeto** pessoal e a amizade, influenciam positivamente na confiança entre as partes envolvidas nos negócios (BARNES et al., 2015). Zhou et al (2015) acrescenta que o *ganqing* desempenha um papel fundamental na manutenção e aperfeiçoamento do *guanxi*, de que os chineses nos negócios só acreditam naqueles que possuem *ganqing*, para protegê-los nos momentos difíceis e ajudá-los a alcançar seus objetivos em tempos de bonança. Como pode ser constatado nos recortes das falas dos entrevistados abaixo, essas afirmações corroboram com as falas dos entrevistados, de que a amizade nas relações negociais é um fato gerador de confiança, como na eliminação de incertezas na aquisição de mercadorias (E3), ou na resolução de possíveis entraves comerciais (E2 e E6). Além disso, o *ganqing* proporciona uma posição comercial privilegiada perante o seu fornecedor, como na obtenção de novos produtos (novidades) ou melhores preços (E1 e E5).

“Por exemplo, eu fazer negócios com ele (importador) não ter amizade, assim, fazer negócios é muito ruim, é..., por exemplo, quando chegar novidades (produtos) eles não vão falar contigo, para você é ruim, você vai perder negócios, porque primeiro ele vai vender para clientes mais próximos e depois que eles vendem para você, por isso tem que fazer amizade nos negócios, bons amigos nos negócios é melhor” (E1)

“ Com o fornecedor é melhor uma relação de amizade, por exemplo, com a amizade com o fornecedor, ele não vai deixar mercadorias ruim (fora de moda) pra você, tem muito fornecedores que por exemplo, em uma caixa grande ele coloca 100 peças que não vendem pra você, depois que ele manda fala que foi o funcionário que colocou, vai fazer um negócio assim, se for um fornecedor com confiança e amizade ele não vai fazer isso”. (E3)

“Tem muitas coisas diferentes, quando o fornecedor é mais ou menos seu amigo, o preço dele pra gente também é mais ou menos, entendeu? quando o fornecedor é seu amigo o preço é melhor e ele vai falar pra você qual o modelo nesse mês sai bem, quando vai chegar mercadoria novo, o outro não, não vai falar nada, tipo assim eu vendo roupa aqui e meu fornecedor que tenho mais amizade sempre fala pra mim qual o modelo de roupa está saindo muito no comércio de São Paulo, fico sabendo e pego esse modelo pra testar aqui, esse amigo também fala qual o próximo novo modelo que vai chegar no próximo mês, produtos mais novos e únicos e fala pra mim quais os modelos estão velhos pra eu pegar só pouquinho, pra eu guardar dinheiro e comprar os modelos mais novos e pegar mais, o outro fornecedor não, ele deixa o preço mais barato pra você e você não sabe que esse produto já é antigo, entendeu ? e faz você levar muito e depois você não conseguir vender, são coisas diferentes.” (E5)

“ [...] porque conhecido já sabe tudo.... fornecedores que eu tenho confiança já conheço os produtos deles, se acontecer algum problema comercial eles resolvem o problema para mim, mas se a empresa comercial que estou comercializando não for conhecida é difícil eles resolverem se tiver algum problema, eles não te consideram muito, já comprei em uma firma em São Paulo, realizei o pagamento tudo certo e depois aconteceu um problema e comuniquei para eles, mas eles não se disponibilizaram para resolver o meu problema, recebem o dinheiro e depois não resolvem.”(E2)

“[...] por exemplo quando eu compro com um cara que já faz tempo, ai ele já vai saber o que eu quero, entendeu? [...], eu tenho fornecedor com confiança pra que vou comprar com um fornecedor não confiança. [...] se acontecer algum problema ele não vai resolver, eu vou adiantar e depositar pra ele, ele não vai me dar prazo, se acontecer problema ele não quer resolver, só disso”. (E6)

Segundo Leung et al (2011) os gestores chineses preferem realizar negócios com seus “velhos amigos”, ou com os elos do seu *guanxi*, para conduzir as relações de parcerias. Com isto o laço afetivo desenvolvido no *guanxi* motiva a preferência comercial entre as partes, como pode ser constatado pelas narrativas abaixo.

“Compro mais com conhecido, porque tenho mais amizade, já conheço ele”. (E4)

“Prefiro comprar com meus amigos, qualquer coisa na primeira vez que você não conhece é melhor comprar com amigo e perguntar para os amigos, qual tem mais qualidade, qual modelo que não vende? ele vai ensinar pra você, o chinês quando chega produtos na loja dele, ele já sabe que você é amigo dele e ele vai ensinar pra você,” (E5)

“Sim... eu prefiro comprar com meus amigos ou alguém que mora na minha cidade (China), porque fala minha língua, é melhor, eu prefiro comprar com pessoas mais próximas” (E1)

“Sim. Eu prefiro comprar com meus amigos” (E2)

“Tenho, aqueles que eu conheço mais, trabalho mais com eles, depois é o preço, produto, também é importante”. (E3)

“Claro, primeiro eu vou comprar com conhecido [...] Sim, claro eu tenho que comprar com quem é conhecido, se não é conhecido pra que eu vou comprar com ele [...] já acostumou”. (E6)

Outro estudo que corrobora com esse achado é o de Wu e Chiu (2016) que expressam que os “velhos amigos” nos negócios demonstram entre si, um grau maior de firmeza, comprometimento e favoritismo no ambiente de negócios, o que acaba conferindo maior qualidade ao relacionamento interpessoal, ou seja, o *ganqing*.

4.2 RENQING

Os indivíduos que praticam o *guanxi* estão ligados por um código não escrito de equidade e **reciprocidade**, e o *renqing* é responsável pela criação de um senso de obrigação e endividamento entre os parceiros de negócios (LUO, 2007; ZHOU et al, 2015; YEN et al, 2017). Pessoas ligadas pelo mesmo *guanxi* estão comprometidas entre si pelas normas informais das obrigações sociais existentes, como o comprometimento de fazer ou retribuir da melhor forma possível para a outra parte envolvida no elo.

Os resultados deste estudo evidenciam que o *renqing*, ou a troca de favores entre os entrevistados e os seus fornecedores chineses, é iniciado através dos fornecedores, decorrente de ações relacionadas a concessão de favores financeiros, como a postergação do pagamento das compras e de descontos financeiros, ou de tratamentos privilegiados, como o acesso na aquisição de produtos recém lançados, gerando um senso de obrigação e endividamento nos entrevistados, que retornam mediante de favores materializados na forma de fidelização comercial ao seu fornecedor, e na forma de indicação de novos clientes para os fornecedores chineses, como pode ser constatado nas afirmações abaixo.

“Meu primo (sócio da sua loja) faz assim, quando chega novidade ele (importador) fala para o meu primo, e fala os preços dos produtos, então, meu primo vai pedir um preço mais barato para ele, mas ele sempre vende para o meu primo mais barato, porque já é cliente antigo, ele não quer perder cliente, por isso sempre faz desconto, essas coisas relacionadas” (E1)

“[...] Sim, ele não pede pagamento na hora, ele vende a prazo para mim e não cobra juros em relação a isso, para eu ter um giro de estoque maior, para depois eu comprar mais. Eu também ajudo eles, não compro com outros fornecedores, só compro a eles, também ajudo em outras coisas, por exemplo, quando eu tenho mais dinheiro, pago mais pra eles, se compro 10 mil de mercadorias eu pago 20 mil, pago adiantado e fico com crédito na empresa”. (E2)

“[...] Tem, ele libera pra você fazer fiado com ele, pagar parcelado. [...] Eu acho que ficava ruim, porque se ele não deixasse você comprar a prazo, você não vai comprar muito produto com ele, e também você não vai conseguir ajudar o cliente, e o cliente não vai querer comprar mais com você, é uma coisa assim.” (E3)

“[...] até agora ele me ajuda, feito agora minha esposa foi pra São Paulo e comprou uma grande quantidade de roupas, eu só paguei um pouquinho a vista em dinheiro, quase tudo foi crédito, acho que tenho 6 lojas com crédito, quase tudo não foi pago a vista, até agora eles não ligam ou falam pra cobrar, porque aqui a gente vendeu e pagou e fica tudo certo, ele não precisar cobrar.[...] Quando eu pego mercadoria com ele, ele já ganha dinheiro, esse negócio também pode ser chamado de ajuda, eu poderia pegar com outro, entendeu ? [...] Se tiver outra coisa que possa ajudar ele, eu ajudo, como quando chamei outra loja para comprar com ele, já chamei muitas

peessoas pra comprar com meus fornecedores”. (E5)

“Importante, muito importante [...] ele me ajuda eu ajudo ele.[...] a dar prazo, se faltar mercadoria ele me ajuda fornecendo as coisas e totalmente eu tenho que agradecer.[...] por exemplo, um produto ou mercadoria que chegou, ai só ele tem, ele me apresenta, quando chega uma novidade ele me mostra, isso é uma ajuda.[...] Sim [...] Eu ajudo comprando mais coisa com ele” (E6)

Complementando a análise anterior, a **reciprocidade** ou a troca de recursos (concessão de novos produtos, postergação do pagamento, fidelização e etc) dentro de uma conexão *guanxi*, ajudam aos indivíduos dentro do círculo relacional a criar e preservar o capital social dentro de uma conexão social fechada, gerando uma maior **lealdade**, favoritismo, comprometimento, e dependência mútua entre as partes envolvidas, caracterizando o *renqing* uma forma de capital social que impulsiona as trocas de favores pessoais. (YEN et al., 2017; LEE et al., 2018).

Pode também ser constatado que as características primordiais do *renqing* estão presentes nas ações desempenhados pelos entrevistados diante dos seus fornecedores nos relacionamentos comerciais, como pode ser mensurado pela declaração do E4 e E5 a seguir. Os entrevistados ajudam os seus fornecedores financeiramente em momentos de necessidade, demonstram um senso de obrigação de ajudar ou contribuir da melhor forma possível os seus fornecedores, e a vontade de continuar e preservar esse relacionamento ao longo prazo através das trocas de favores. Os resultados obtidos vão ao encontro dos estudos de Luo (2007), Chen e Chen (2004), Zhou et al (2015) e Yen et al (2017), de que o *renqing* é retribuído na hora certa, quando a outra parte mais necessitar, caracterizando que a **reciprocidade** existente no *renqing* cultiva um relacionamento ao longo prazo. De que as trocas de favores ocorrem de formas desiguais, entretanto a outra parte deve retribuir da melhor forma possível.

“[...] Uma vez quando chegou um contêiner de produtos aqui no Brasil, e precisava de dinheiro para pagar impostos, dinheiro não estava dando, eu ajudei com uma quantia em dinheiro para ajudar ele pagar, passei o dinheiro para o meu fornecedor, para ajudar ele pagar os impostos e liberar os produtos, porque quando disponibiliza as mercadorias, libera pra gente também.[...] Não, não é que ele não tem dinheiro, ele tem dinheiro, porque a quantia que ele tem não dá pra tudo, tá faltando pouquinho, então a gente tem que ajudar ele pagar, ele não ajudou na compra dos produtos ? [...] Sim, com certeza, se nós não temos dinheiro a gente não ajuda, agora se tiver dinheiro tem que ajudar na hora. [...] pense assim nos negócios, se ele ajuda

“você, você tem que ajudar ele, é a mesma coisa, não é apenas só ajudar ele, você tem que ajudar ele igual como você ajudaria você mesmo, porque quando chegar produtos você vai precisar também, entendeu, quando chegar ele vai vender pra você um preço bom, bom negócio, bom pra gente né”. (E4)

“[...] quando cheguei da China, não tinha nada, foi meus amigos que ajudaram, tipo quando vendia sapatos, eu pegava sapatos mais caros com meus amigos pra vender, também pegava um pouco com outra pessoa mais barato, antes quando morava em Juiz de Fora em Minas quando vendia sapatos nessa cidade, eu viajava uma vez em todas as semanas, em algumas duas vezes, de manhã 6 horas chegava no comércio de São Paulo, eu sabia que o mesmo modelo em outro fornecedor era mais barato 3 reais, eu comprava com esse fornecedor mais barato, mas também não deixava de comprar com o meu amigo, não pode perder. [...] Porque eu queria ajudar ele, depois ele mim ajuda, deixa ele ganhar também.[...] Ele falou, você pode levar, pode levar qualquer coisa, se der pra vender pode levar tudo, daqui a dois meses você mim paga, ele disse isso, e também falou que quando estivesse em São Paulo não precisava morar em hotel, podia morar na casa dele”. (E5)

Como pode ser presenciado através das narrativas abaixo, a maioria dos entrevistados, com a exceção do E5, demonstraram que concedem crédito comercial aos seus clientes, como a postergação do pagamento ou vendas a prazo, decorrente desse fato. Constatamos que as trocas de favores ou benefícios originados pelo *renqing*, favorece a um relacionamento comercial do tipo “ganha-ganha”, tanto os fornecedores chineses, entrevistados e os clientes vão ter resultados comerciais positivos, caso todos cumprirem ou seguirem essa norma da **reciprocidade**, comprar a prazo- vender- pagar, gerando um círculo virtuoso entre os envolvidos no *guanxi*. O *renqing* proporciona o estabelecimento de vínculos comerciais entre os entrevistados com os seus *stakeholders*, servindo como um instrumento de alavancagem nos negócios, caso ambas as partes envolvidas no *guanxi* cumpram as normas de reciprocidade, a conexão estabelecida vai ser duradoura e lucrativa, tornando-se um recurso valioso e difícil de ser copiado. (LEE et al., 2018; ZHOU et al., 2015)

“Sim, eu compro fiado e vendo fiado também, porque não é todo cliente que tem dinheiro para pagar (á vista), porque ele vende e paga, eu também vendo e pago. [...] Se eu conheço ele, eu confio nele, se ele tem loja eu sei o endereço dele e se ele trabalha com isso faz tempo eu tenho confiança e vou vender fiado. [...] Um mês, se ele for comprador maior, ele sempre compra comigo, posso vender fiado a dois meses, três meses, mas tem que comprar constantemente.” (E1)

“É importante, eu ajudo meus clientes, porque quando o cliente é pequeno e não tem dinheiro, eu mando produtos pra eles e ajudo eles a fazerem negócios, eu vendo fiado para eles crescerem [...] porque eu não vendo para consumidor final, maioria

dos meus clientes precisam de crédito”. (E2)

“[...] por exemplo, eu conheço um cliente muito gente boa, e deixo ele fazer fiado, ele vai pagar pra você a cada mês” (E3)

“Sim, eu ajudo o cliente e o cliente me ajuda também. Uma vez um cliente chegou e disse que só tinha dois mil reais na mão, levou três mil reais de produtos, depois disse que 15 dias ou 20 dias voltaria para pagar os mil reais, eu autorizei ele, porque ele tem movimento bom, precisa de mercadoria, a gente tem que ajudar [...]” (E4)

“Assim, depende pra que é, se vende pra quem, eu vendo pra você ou pra brasileiro, brasileiro eu não posso vender fiado, vai sumir, tipo se ele deixa cheque eu não pego, se você deixar cheque eu pego” (E5)

“Vê só eu vou vender pra tu, vender a prazo pra tu, porque eu vou vender pra tu? porque eu quero ganhar dinheiro, porque tu quer comprar comigo ? porque tu quer ganhar dinheiro” (E6)

Outro aspecto observado é a perda da face ou *mianzi* dos clientes maus pagadores diante dos entrevistados, segundo Park e Luo (2001) face ou *mianzi* na cultura chinesa está relacionado a credibilidade, reputação ou honestidade de uma determinada pessoa na sociedade. O não cumprimento das obrigações mútuas dentro dos negócios pode ocasionar a perda da face diante do seu parceiro ou do *guanxi*, fazendo com que a parte infratora seja excluída dos benefícios oriundos da relação, como pode ser observado pelas narrativas abaixo, o não cumprimento dos pagamentos acordados acabam fazendo os clientes maus pagadores perderem os benefícios existentes, como o pagamento postergado, ou até mesmo o fim do relacionamento comercial, decorrente da falta de credibilidade dos clientes diante dos negócios.

“Tem cliente que fez um “fiado” comigo, não devolveu dinheiro, fugiu, sumiu ... e depois volta, eu não vou falar com ele nada, e eu não vou.... se ele pagar á vista eu vou vender, se ele falar outra coisa eu não vou conversar com ele não, por que eu não gosto de uma pessoa mentirosa, essas coisas, eu acho que é uma pessoa ruim ... muitas pessoas safadas falam que vai pagar toda semana, pegam as mercadorias e some, falam que o movimento tá fraco, mas eles ganham o dinheiro e aproveitam a vida....eu perco o cliente mas eu não vou vender mais.” (E1)

“Sim, não realizou o pagamento acordado. Depois fiquei esperando o cliente pagar, porque quando meus clientes não pagam no dia acordado, aconteceu algum problema na sua empresa, como a loja quebrou, a loja foi roubada e entre outras coisas.... aconteceu algum acidente. Caso um cliente não paga no dia acordado direto e fica enrolando [...] depois eu não vendo mais a prazo para ele” (E2)

Teve, não fez o pagamento das mercadorias. [...] Depois você não pode fazer mais nada, só deixar ele pagar parcelado. [...] ele também não vai mais comprar com você. [...] Ele sabe que tem fiado aqui, e não vai comprar mais aqui. [...] Pouco, de 10 pessoas tem 2 assim, mas eu acho que esse cliente se ele tem um movimento bom

ele não faz isso, quando movimento ruim ele faz isso. [...] Eu não sei, mas para mim o melhor é deixar menos fiado, você não vai perder dinheiro ou cliente, agora eu tenho pouco cliente assim, 2 ou 3, eu não vendo muito fiado na minha loja, quando cliente não paga não tenho mais confiança, só a vista”. (E3)

“Teve sim, um cliente não fez o pagamento. Depois liguei para ele e conversei com ele, se você não tem dinheiro devolve meus produtos, agora você tem que pagar, você pode ter um movimento fraco ou outro problema e não poder pagar, não tem dinheiro para pagar, você tem que avisar, ligar e conversar, pronto você depois paga, você tem que avisar se não vai poder pagar, tem que olhar porque o cliente não pagou. Depois eu falo pra ele pagar devagar, aos poucos, mas nas outras vezes aviso pra ele ter cuidado [...] Perde tudo, perde confiança, amizade, perde tudo”. (E4)

“Brasileiro tem, chinês não tem, chinês com certeza não tem. [...] Depois chamei outra pessoa pra cobrar ele, e ele me pagou, depois não vendi mais pra ele, não tem mais crédito, não tem coração bom, cortei o relacionamento com ele. [...] Também não, não quero ganhar dinheiro assim, não quero”. (E5)

Sim, tem, muito [...] Depois vou na loja e levo minha mercadoria [...] Só compra se for em dinheiro [...] Primeiro, você tem que ver o que aconteceu com ele, tem filho... que gasta dinheiro com mulher, rapar....” (E6)

4.3 XINREN

Através dos relatos abaixo, constata-se o alto valor que é colocado sobre o *xinren* (**confiança**) nas relações de negócios realizados pelos empresários chineses em Pernambuco, o desenvolvimento e a manutenção da **confiança** entre os entrevistados com os seus *stakeholders* é resultante de ações como o cumprimento dos acordos firmados entre as partes, como mencionam os E1, E4 e E5. Na **confiança** da boa vontade da outra parte em cuidar dos interesses mútuos, como menciona o E3, e da sinceridade que deve existir no relacionamento, como mencionado pelo E6, confirmando as afirmações de Yen et al (2011) de que o *xinren* nos negócios é caracterizado pela presença da benevolência e bondade da outra parte em cuidar dos interesses mútuos das relações comerciais ao invés dos interesses particulares.

“Confiança [...] primeiro, tem que fazer negócios certos, eu faço uma compra, acordo os termos do pagamento, determino uma data de pagamento, realizar o pagamento na data acordada e cumprir o prometido, é fazer as coisas certas” (E1)

“Também é confiança, [...] ele deixa uma grande quantidade de mercadoria contigo e não pede para você pagar a vista, e tem produtos que ele não vende para você poder vender, isso é confiança, eu acho que com o fornecedor, empresário e cliente o

mais importante é a confiança”. (E3)

“Se você nos negócios, faz uma compra em uma data e combina que vai pagar amanhã, você tem que pagar amanhã, tem que honrar com a sua palavra, se você fala que vai pagar amanhã, mas só paga semana que vem, isso não presta, se você fala uma coisa tem que cumprir, isso é um bom relacionamento de negócio, se você não pode cumprir com a sua palavra você não pode dar a sua palavra, é isso [...] Com o fornecedor, pra mim se você fala uma coisa tem que cumprir, se você falar uma coisa e não cumprir ou resolver, é melhor não ter acordado. [...] Isso, se você compra 50 mil reais de mercadoria e combina qual dia vai pagar, acabou, você tem que cumprir”. (E4)

“Primeiro se você falar que dia 7 vai pagar, dia 7 vai pagar, se não pagar, você tem que falar porque não vai pagar, tem que falar pra ele, na segunda vez você vai pagar certo, ele sabe que você é gente boa e deixa você comprar mais. Se você pagar certo, qualquer coisa já fica certo.” (E5)

“Confiança, mais importante de tudo, porque no comércio o mais importante é confiança, se você não tem confiança, você não tem nome [...] você sempre tem que sempre tem que responder a verdade, por exemplo tipo de pen drive no comercio tem gente que vende similar, tem pessoa que vende original, então tudo se vende, você tem que explicar a ele tudo direito, coisa boa coisa ruim, não pode vender coisa enganando, esse tipo”. (E6)

Então o estabelecimento do *xinren* é um pré-requisito fundamental para a harmonização e ao progresso das trocas comerciais ocorridas no *guanxi*. A concessão de mercadorias ou a acessibilidade ao crédito comercial está vinculado a existência da **confiança** no *guanxi*, com isto o engajamento nas trocas de *renqing*, ou comerciais, estão afiliados a presença do *xinren*. (YEN et al., 2017; LEUNG et al., 2011). Outro aspecto observado é que os ensinamentos confucionistas estão presentes nos modos de agir e pensar dos empresários chineses, influenciando nos seus comportamentos dentro das suas relações de negócios do seu *guanxi*. Através da ordem social confucionista, conjuntamente com a confiança interpessoal, constata-se um desenvolvimento de uma relação comercial mais harmônica entre os envolvidos (PARK e LUO, 2001).

“Se ele não tiver confiança em mim (fornecedor) ele não vai vender nada para mim e também porque eu sei que quero fazer negócios com ele, e se alguma coisa eu não conseguir cumprir, eu tenho que explicar”. (E1)

“Com confiança eu vendo a prazo, sem a confiança vendo á vista. Quando tem confiança você não tem aquele medo de que não vai receber”. (E2)

“Se tiver confiança você pode vender a prazo, se não tiver só vende a vista [...] Se você tiver confiança você trabalha mais com ele, sem confiança trabalha menos, com confiança o relacionamento é mais fácil”. (E3)

“Com a confiança pra gente é melhor, o seu negócio caminha mais certo, se o meu

cliente falar que vai pagar sexta feira, eu vou falar pro meu fornecedor que vou pagar para ele na sexta feira, aí quando chegar na sexta feira o meu cliente de confiança me paga certo, então eu pago para o meu fornecedor e fico certo com ele também”. (E4)

“Deixa eu falar a verdade, eu não conheço o outro chinês e vou pegar mercadoria com ele e não tenho dinheiro, ele não vende pra mim, por isso no dia dia tem que se conhecer mais, não é apenas um dia, se não tem confiança você pode pegar pouca mercadoria paga pouco dinheiro, na segunda vez pega mais pouco de mercadoria, na terceira vez conversa mais com ele, na terceira vez ele conhece mais você, você pode pegar mais e pagar a prazo”. (E5)

“É confiança, não só jantar ou comer, tomar chá e depois a gente ir viajar, vai pra praia juntos e depois somos amigos [...] se você é bom ou ruim? se você é bom, você vai pra São Paulo, eu fico em São Paulo, você vem São Paulo, você pega mercadoria, ah eu conheço você, você fica em Caruaru, você fala agora eu quero trabalhar com óculos, tá bom aqui eu tenho óculos, primeira vez eu posso deixar você levar pouquinho, você levar 2 mil 3 mil 5 mil reais, bom você leva, 1 semana 2 semanas ou 3 semanas você paga a conta , tá bom eu já sei você é bom, segunda vez você vai lá São Paulo, pegar comprar mercadoria, compra mais mercadoria , tá bom agora eu vender mais, você pode levar 20 mil, terceira vez você pode levar 30 mil.” (E5)

Acrescentando a análise acima, como pode ser constatado pela fala do E5, o *xinren* é desenvolvido gradativamente através de consecutivas e exitosas interações de trocas, o cumprimento dos compromissos fixados produz um bom *xinyong* aos entrevistados, repassando uma imagem positiva e ética para os seus fornecedores, que resulta no aumento da **credibilidade**, e conseqüentemente no crédito comercial. (KHAN; ZOLKIEWSKI; MURPHY, 2015; LEUNG et al., 2011).

Outra circunstância observada nas relações de negócios entre os entrevistados com os seus fornecedores, é a inexistência de contratos formalizados para firmar os compromissos ou acordos comerciais estabelecidos entre as partes. Como pode ser avaliado pelas narrativas abaixo, os negócios entre os entrevistados com seus fornecedores são pautados na **credibilidade** “*xinyong*” e na **confiança**, caracterizando uma relação mais aberta e menos formal. Esse achado vai ao encontro do estudo de Barnes et al (2015) e Mavondo e Rodrigo (2001) de que na cultura de negócios chinesas a **credibilidade** e a **confiança** substituem a existência do contrato formal, decorrente de que uma pessoa com “*xinyong*” **credibilidade** é considerada uma pessoa confiável, credível e competente em honrar os seus compromissos, além do mais a **credibilidade** de um indivíduo na sociedade chinesa leva tempo para ser construída ou desenvolvida e ela serve como ferramenta para mensurar a confiabilidade.

“Não tem contrato (formal) [...] A gente conversa pelo aplicativo, mas ele tem confiança em mim, a gente já trabalha faz tempo, primeiro ele manda produtos para mim e depois eu pago”. (E1)

“Não precisa, se for com confiança não precisa, só um acordo verbal com a nota fiscal de venda ou uma nota de romaneio pra servir de comprovação de venda, os detalhes dos pagamentos combino com os meus fornecedores”. (E2)

“Com o fornecedor os nossos acordos são verbais, se combinar uma coisa você tem que fazer”. (E3)

“Contrato não, tem alguns fornecedores que só anotam no papel e assino, tem outros que tenho mais amizade e não precisa, porque tenho amizade, compro com você 100 mil reais de mercadoria, pago tudo certo, e depois compro mais 50 mil de mercadorias, pra que fazer mais isso daqui (contrato), já conhecido, já tem amizade”. (E4)

“Não precisa, só acordo verbal, crédito”. (E5)

Estudos de Octari e Purwanto (2017) confirmam esses dados acima que mencionam que no ambiente de negócios chineses, a **confiança** mútua é muito mais importante que um contrato escrito. Na ocorrência de divergências ou violações nos acordos comerciais, ambas as partes tendem a negociar essas questões cara a cara ao invés de irem ao tribunal.

Outro fator que transforma a **credibilidade** “*xinyong*” em uma ferramenta eficaz na eliminação de incertezas, é o seu impacto na imagem reputacional de uma determinada pessoa no ambiente empresarial *guanxi*, como Barnes et al (2015) exemplifica nos seus estudos, a existência da **credibilidade** no *guanxi* ajuda a erradicar a possível perda da face ou *mianzi* entre os participantes do *guanxi* na relação de negócios. Como pode ser constatado pelas narrativas dos E1, E3 e E5 abaixo, a construção de uma boa **credibilidade** nos negócios é crucial não apenas na continuidade dos negócios com os seus fornecedores chineses, mais também para a sua sobrevivência na sociedade empresarial, como na acessibilidade aos novos fornecedores, evidenciando que os empresários chineses só realizam negócios com pessoas credíveis, de boas reputações pessoais, em vez de se pautar pelas obrigações e penalidades legais de uma relação contratual.

“Eu fiz um negócio com uma determinada pessoa, e eu vou começar a fazer negócios com outra pessoa (novo fornecedor), essa nova pessoa vai perguntar a outras pessoas ou meus amigos, se eu já fiz alguma compra com eles, e ai vai

perguntar se sou uma pessoa com bom crédito, se faço as coisas tudo certo ou errado”. (E1)

“Mas na China eu acho que a confiança é um pouco diferente do Brasil, porque na China é mais pelo seu crédito, tem que ter uma boa reputação, se você faz um acordo você não pode mudar, se você falar 1 é 1, se você falar 2 é 2, não pode mudar a sua palavra, não pode ser mentiroso, tem muita gente que não paga certo ai não tem crédito”. (E3)

[...] tipo assim o chinês que ganhar esse crédito não pode perder [...] Sabe porque, por exemplo, você errou comigo, eu vou falar pra Laura que você errou comigo, e ela vai falar para os outros e assim pra frente, por isso não pode entendeu, falar e não cumprir, a gente assim, eu vou emprestar dinheiro pra você, 100 reais, e combino a data para você pagar de volta, se você não tem dinheiro no dia você tem que falar, tem que falar depois quando você pode pagar, se não voltar meu dinheiro, já era... [...] chinês a gente já fala, você não precisa vir cobrar, agora o movimento tá fraco depois eu pago, assim você tem crédito. [...] a gente chinês tudo faz isso, por isso todo mundo cresce, quando você tem crédito, ganha dinheiro, aqui agora no comércio de Caruaru está crescendo, pode ganhar dinheiro, você não tem crédito, não tem mercadoria, não tem dinheiro, não cresce, por exemplo eu não tenho dinheiro, mas tenho crédito e vou pra São Paulo trazer qualquer produto pra cá, vendo e pago o meu fornecedor, ganho o dinheiro, e assim vou juntar o meu dinheiro”. (E5)

Em ambientes de negócios onde os compromissos acordados são pautados pela formalidade, como na elaboração de contratos formais, nem sempre é uma garantia exata de que as partes vão cumprir ou honrar o trato firmado no papel. Além da incerteza, a formalidade, muitas vezes geram barreiras impeditivas na fluidez das operações comerciais. Como pode ser constatado pela fala do E2 abaixo, que demonstra a sua insatisfação em relação ao excesso de burocracia encontrado nos trâmites negociais brasileiros, e da sua improficiência.

“Pra mim, quando se trabalha com negócios e outras coisas é importante ter confiança, mas no Brasil não é isso, requer muitos contratos, comodatos, essas coisas, porque no Brasil o pensamento é um pouco diferente, aqui se o cliente não paga você tem que colocar no cartório, essas coisas, pra sujar o nome dele, mas pra mim isso não adianta, isso demora muito tempo, gasta muito tempo, e isso não tem resultado, você só gasta tempo, depois você não recebe nada”. (E2)

Complementando a análise acima, denota-se que o *guanxi*, através das suas peculiaridades, como o estabelecimento de relações interpessoais, da **confiança** mútua e da **credibilidade**, improvisa uma maior eficiência e produtividade aos negócios, reduzindo custos e processos transacionais, de maneira oposta as práticas habituais encontradas no Ocidente, pautados pelos contratos formais, ocasionando um gasto

elevado do tempo e nem sempre transcorre o resultado desejado (CHEN e CHEN, 2004; BARNES et al., 2015)

Como pode ser constatado abaixo pela narrativa do E5, o *guanxi* através de um bom *xinyong*, amplia-se o acesso ao crédito comercial.

““[...] eu vou explicar pra você, dinheiro é bom, só que são poucas pessoas que tem muito dinheiro, poucas pessoas ricas, essa pessoa rica pode pegar uma sacola de dinheiro e ir lá em São Paulo e comprar produtos e trazer pra cá para vender, por exemplo você ganha 100 mil reais por ano e acha que tem muito dinheiro, vai lá com 100 mil reais mas só compra e volta com pouca mercadoria, mas se você tiver crédito, tipo assim, São Paulo não só tem uma loja ou fornecedor, tem mais de dez lojas, você tem crédito nas 10 lojas, você pode ir nessa primeira loja pegar 100 mil de mercadorias, ir na outra loja pegar mais 100 mil e assim vai. [...] Isso, crédito é melhor, quando você tem dinheiro como 100 mil reais, você só pega pouca mercadoria, entendeu. [...] Também quando você vai comprar na fábrica na China, você não tem apenas uma fábrica que fabrica tudo, roupa é uma fábrica, celular é outra fábrica, carregador é uma fábrica, alimentos é outra fábrica, tem muitas fábricas, você não tem condições de pegar o seu dinheiro e pagar todos no mesmo dia, o negócio é crédito [...]”. (E5)

Portanto a **credibilidade** ou o *xinyong* desenvolvida nos negócios caracterizados pela cultura do *guanxi*, concede ao detentor de um bom *xinyong*, o acesso a quantidades imensuráveis no aporte de capitais materiais, subentende-se que nos negócios *guanxi* o crédito comercial tem mais liquidez ou valor que o capital financeiro.

5 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES.

5.1 CONCLUSÕES

Após a problemática inicial, determinamos o foco investigado em torno da seguinte indagação: **Como a prática do *guanxi* auxilia os empresários chineses nas relações de negócios em Pernambuco?**

Os resultados da pesquisa mostram que o *guanxi* é um instrumento essencial que auxiliam os entrevistados na obtenção de recursos ou vantagens estratégicas que servem de suporte ao desenvolvimento dos seus negócios.

Os vínculos sociais ou os laços afetivos desenvolvidos nas relações de negócios entre os empresários chineses com os seus fornecedores chineses proporciona o desenvolvimento de uma relação comercial mais humanitário entre os envolvidos, auxiliando os empresários chineses em uma maior flexibilidade financeira aos seus negócios em situações de adversidades. O bom *ganqing* existente entre os empresários chineses com os seus fornecedores influencia positivamente no sucesso empresarial dos entrevistados, como pôde ser constatado através das entrevistas. O aprimoramento do *ganqing* através das interações sociais ou trocas expressivas, converte-se em benefícios e vantagens comerciais aos empresários chineses, como em uma maior segurança nas transações comerciais, posições privilegiadas na obtenção de novas mercadorias e na obtenção de melhores preços dos produtos. Este fato explica a preferência dos entrevistados em realizarem negócios com os fornecedores chineses que possuem um maior nível de amizade, ou seja, o *ganqing* desenvolve um senso de lealdade comercial entre as partes envolvidas nos negócios.

Entretanto o *ganqing* não tem uma relevância muito significativa na relação entre os entrevistados com os seus clientes brasileiros. Justificado pela diferença cultural existente entre as partes envolvidas, e pelo fato de que a manutenção desse vínculo está motivada especificamente por questões mercadológicas.

O *renqing* decorrente da sua norma implícita da reciprocidade que conduz as trocas de favores, proporciona o *guanxi* dos empresários chineses com os seus fornecedores, uma relação do tipo ganha-ganha, onde as trocas de favores ou ajudas comerciais baseadas na relação beneficiam as duas partes envolvidas, e ao terceiro

membro do *guanxi*, os clientes brasileiros. Como pôde ser constatado na pesquisa, os favores concedidos pelos fornecedores aos entrevistados chineses, proporcionam a alocação de recursos estratégicos ao seu progresso empresarial, como créditos comerciais e mercadorias recém-lançados. Recursos fundamentais que servem de suporte para auxiliar na sua relação comercial com os seus clientes brasileiros. Em compensação os fornecedores conseguem obter desse intercâmbio de favores um maior comprometimento comercial dos entrevistados, através da fidelização comercial, amparos em momentos de necessidade e indicação de novos clientes.

Compreende-se que o *renqing* proporciona o desenvolvimento de uma relação ganha-ganha, estabelecendo uma dependência mútua entre os integrantes do *guanxi* no desenvolvimento dos seus negócios. Entretanto, o não cumprimento das obrigações comerciais por seus membros, coloca em risco o progresso e manutenção do *guanxi*, como pode ser notado, os clientes brasileiros maus pagadores são excluídos dos benefícios pelo não cumprimento dos pagamentos acordados.

Um alto valor é colocado sobre o *xinren* nas relações comerciais entre os empresários chineses com os seus *stakeholders*. A confiança mútua existente na relação comercial entre os empresários chineses com os seus *stakeholders* são primordiais para o desenvolvimento das trocas comerciais. A confiança e a credibilidade, atuam como instrumentos de garantia e certeza do cumprimento dos compromissos estabelecidos nos acordos comerciais entre os empresários chineses com os seus fornecedores. A inexistência de contratos formais ou de outros meios burocráticos nas relações de negócios dos entrevistados, permitem uma maior eficiência e produtividade nas relações de negócios permeadas pelo *guanxi*.

A credibilidade “*xinyong*” dos empresários chineses desenvolvidos no ambiente empresarial com *guanxi*, caracteriza-se como um fator crucial para a sua sobrevivência empresarial. Através de um bom *xinyong* os empresários chineses conseguem uma maior acessibilidade a novos fornecedores, e na ampliação e aquisição de créditos comerciais.

Diante do que foi proposto por esse TCC, no objetivo de analisar a influência do *guanxi* nos relacionamentos de negócios dos empresários chineses estabelecidos em Pernambuco, pode-se confirmar que o objetivo foi atingido, visto que através deste presente estudo foi possível identificar o modo como o *guanxi* opera através das suas três dimensões relacionais, *ganqing*, *renqing* e *xinren*, no comportamento e desempenho

empresarial das relações negociais dos empresários chineses, focos do estudo. Constituindo-se o *guanxi* como um instrumento que auxilia diretamente no alcance do sucesso empresarial dos entrevistados, por meio da alocação de recursos e vantagens estratégicas resultantes do seu *guanxi* com os seus fornecedores, caracterizando o *guanxi* como um recurso fundamental na manutenção e desenvolvimento dos seus negócios.

5.2 LIMITAÇÕES

Pode-se mencionar como limitação para a realização da pesquisa, o tempo limitado dos empresários chineses, podendo ter comprometido em uma maior interação e produtividade das entrevistas. Fato de que em algumas entrevistas foram iniciadas e terminadas em dias distintos, atrapalhando a fluidez da pesquisa e das entrevistas.

A outra limitação está relacionada com os poucos estudos existentes relacionados ao mesmo objeto de estudo na literatura brasileira. O presente estudo exploratório limitou-se fortemente em termos de revisão de literatura e de comparação de resultados através de obras bibliográficas estrangeiras que abordavam sobre o *guanxi*.

Este estudo ficou limitado aos empresários chineses estabelecidos nas cidades de Recife e Caruaru, não conseguindo englobar empresários estabelecidos em outras cidades de Pernambuco, que conseqüentemente teria uma amostra qualitativa maior, contribuindo mais extensivamente para a pesquisa.

5.3 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

A primeira recomendação seria aplicar o estudo, para um número maior de empresários chineses, possibilitando na realização de uma pesquisa quantitativa.

A segunda sugestão seria aumentar a abrangência do lócus de pesquisa, englobar empresários chineses de outros estados, e compreender como o *guanxi* ocorre no âmbito regional ou nacional do território brasileiro, pelos seus expatriados chineses.

A terceira sugestão seria desenvolver um estudo abordando o jeitinho brasileiro

e o guanxi no ambiente de negócios, analisar e comparar as práticas existentes entre esses dois tipos de comportamentos peculiares, e constatar quais as vantagens e benefícios originados por esses dois tipos de relacionamento para os seus adeptos no ambiente empresarial.

O estudo foi pautado na análise entre o guanxi dos empresários chineses com os seus laços empresariais. A quarta sugestão consiste em realizar um estudo abordando outros possíveis laços ou conexões guanxi, que devem impactar no desenvolvimento empresarial dos empresários chineses, como os laços de amizade ou laços familiares.

REFERÊNCIAS

- AMBLER, T. **Reflections in China: Re-orienting images of marketing.** *Marketing Management*, v. 4, n. 1, p. 23-30, 1995.
- BARBALET, J. **Guanxi as Social Exchange: Emotions, Power and Corruption.** *Journals Sage*, v. 52, n. 5, p. 934-949, 2018.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Ed. 1, São Paulo, Edições 70, 2011.
- BARNES, R. B. et al. **Interpersonal factors as drivers of quality and performance in Western-Hong Kong interorganizational business relationships.** *Journal of International Marketing*, v. 23, n. 1, p. 23–49, 2015.
- BARNES, B. R.; YEN, D. A.; ZHOU, L. **The influence of ganqing, renqing and xinren in the development of Sino-Anglo business relationships.** *Industrial Marketing Management*, v. 40, n. 4, p. 510–521, 2011.
- BURT, R. S.; BURZYNSKA, K. **Chinese entrepreneurs, Social Networks, and Guanxi.** *Management and Organization Review*, v. 13, n. 2, p. 221-260, 2017.
- CHEN, M.; CHANG, Y.; LEE, C. **Creative entrepreneur’s guanxi networks and success: information and resource.** *Journal of Business Research*, v. 68, p. 900-905. 2015.
- CHEN, X. P.; CHEN, C. C. **On the intricacies of the Chinese Guanxi: A process model of Guanxi development.** *Asia Pacific Journal of Management*, v. 21, p. 305–324, 2004.
- CHEN, C. C.; CHEN, X. P.; HUANG, S. **Chinese Guanxi: An integrative review and new directions for future research. 中国人的关系: 综合文献回顾及未来研究方向.** *Management and Organization Review*, v. 9, n. 1, p. 167–207, 2013.
- CHUNG, H. F. L.; YANG, Z.; HUANG, P. **How does organizational learning matter in strategic business performance? The contingency role of guanxi networking.** *Journal of business research*, v. 68, p. 1216-1224, 2015.
- FERNANDES, O. L. C. et al. **Um negócio da China: o discurso do guānxì nas**

articulações no âmbito organizacional, Ebape, v. 12, n. 2, artigo 4, Rio de Janeiro, 2014.

FLICK, U. **Introdução a pesquisa qualitativa**. Ed. 3, São Paulo, Bookman, 2009.

GU, F. F.; HUNG, K.; TSE, D.K. **When does guanxi matter? Issues of capitalization and its dark side**. Journal of marketing, v. 72, n. 4, p. 12-28, 2008.

HWANG, K. K. **Face and favor, the Chinese power game**. The American Journal of Sociology, v. 92, p. 944–974, 1987.

KIPNIS, A. B. **Producing Guanxi: sentiment, self, and subculture in a North China village**. Durham: Duke University Press, 1997.

KHAN, A.; ZOLKIEWSKI, J.; MURPHY, J. **Favour and opportunity: renqing in Chinese business relationships**. Journal of Business & Industrial Marketing, v. 31, n. 2, p.183-192, 2015.

LEE, L. W. Y. et al. **Managing customer relationships in the emerging markets – guanxi as a driver of Chinese customer loyalty**. Journal of Business Research, v. 86, p. 356-365, 2018.

LEUNG, T. K. P. et al. **An examination of the influence of *guanxi* and *xinyong* (utilization of personal trust) on negotiation outcome in China: An old friend approach**. Industrial Marketing Management, v. 40, p. 1193-1205, p.2011.

LUO, Y. **Guanxi and business**. 2. Ed.Singapore: World Scientific Publishing, 2007.

LUO, Y.; HUANG, Y.; WANG, S. L. **Guanxi and organizational performance: A meta-analysis**. Management and Organization Review, v. 8, n. 1, p. 139–172, 2012.

MACEDO, R. C. et al. **Confiança nos relacionamentos em clusters de empresas**. RAE, v.57, n. 4, p. 330-341, 2017.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. ed. 7, São Paulo, Atlas, 2010.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. Ed. 2, São Paulo, Atlas, 2008.

MAVONDO, F. T.; RODRIGO, E. M. **The effect of relationship dimensions on interpersonal and interorganizational commitment in organizations conducting business between Australia and China**. *Journal of Business Research*, v. 52, p. 111–121, 2001.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Comex vis: Países Parceiros. Ministério da economia, 2019**. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/comex-vis/frame-pais>. Acesso em: 01 Nov. 2019.

NONNENBERG, M. J. B. **China: Estabilidade e crescimento econômico**. *Revista de Economia Política*, v. 30, n. 2, p. 201-218, 2010.

OCTARI, V.; PURWANTO, E. **The role of *guanxi* and *xinyong* on the relationship between supplier and retailer among Chinese entrepreneurs in Bekasi city, Indonesia**. *International Journal of information, Business and Management*, v. 9, n. 1, p. 22-36, 2017.

OLIVEIRA, M. O. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 7 ed. Petrópolis. Vozes, 2016.

PARK, S.; LUO, D. **Guanxi and organizational dynamics: organizational networking in Chinese firms**. *Strategic Management Journal*, v. 22, n. 5, p. 455–477, 2001.

PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. ed. 2. São Paulo, Atlas, 2010.

PINHEIRO-MACHADO, R. **Fazendo guanxi: dádivas, etiquetas e emoções na economia da China pós-Mao**. *Mana*, v. 17, n. 1, p. 99-130, 2011.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica a construção do conhecimento**. Ed. 7, Rio de Janeiro, Lamparina, 2007.

SCHERER, L. A.; MINELLO, I. F. **A cultura chinesa nos negócios na percepção de Brasileiros expatriados**. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, v. 10, n. 3, p. 31-43, 2015.

SCHIAVINI, J. M.; SCHERER, F. L.; CORONEL, D. A. **Entendendo o guanxi e sua influência nas relações internacionais**. Rev. Econ. Contemp, v.16, n. 2, 2012.

SILVA, M. S. **Guanxi nos trópicos: Um estudo sobre a diáspora chinesa em Pernambuco**. Recife, 2008.

SHI, G. et al. **The role of renqing in mediating customer relationship investment and relationship commitment in China**. Industrial Marketing Management, v. 40, n. 4, p. 496–502, 2011.

STRAUSS, A.; COBIN, J. **Pesquisa qualitativa técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. Ed. 2, São Paulo, Bookman, 2008.

TANGPONG, C.; LI, J.; HUNG, K. **Dark side of reciprocity norm: Ethical compromise in business exchanges**. Industrial Marketing Management, v. 55, p. 83-96, 2016.

TORRES, C. V. et al. **Brazilian jeitinho versus chinese guanxi: investigating their informal influence on international business**. Ram, v. 16, n. 4, p. 77-99, 2015.

VINUTO, J. **A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: Um debate em aberto**. Campinas, v. 22, n. 44, p. 203-220, 2014.

WANG, C. L. **Guanxi vs. relationship marketing, exploring underlying differences**. Industrial Marketing Management, v. 36, n. 1, p. 81–86, 2007.

WONG, Y. H.; CHAN, R. Y. **Relationship Marketing in China: Guanxi, Favouritism and Adaption**. Journal of Business Ethics, v. 22, p. 107-118, 1999.

WONG, Y.H.; LEUNG, T.K.P. **Guanxi relationship marketing in a Chinese context**. New York: International Business Press, 2001.

WONG, M. **Guanxi Management as Complex Adaptive Systems: A Case Study of Taiwanese ODI in China**. Journal of Business Ethics, v. 91, n. 3, p. 419-432, 2010.

WU, W.; CHIU, S. W. **The impact of guanxi positioning on the quality of manufacturer-retailer channel relationships: Evidence from Taiwanese SMEs**.

Journal of Business Research, v. 69, p. 3398-3405, 2016.

YEN, D.; BARNES, B. R.; WANG, C. L. **The measurement of guanxi:** introducing the GRX scale. *Industrial Marketing Management*, v. 40, p. 97–108, 2011.

YEUNG, I. Y. M.; TUNG, R. L. **Achieving business success in Confucian societies:** The importance of guanxi (connections). *Organizational Dynamics*, v. 25, n. 2, p. 54–65, 1996.

YEN, D. A.; ABOSAG, I. **Localization in China:** How guanxi moderates Sino-US business relationships. *Journal of Business Research*, v. 69, p. 5724–5734, 2016.

YEN, D. A.; BARNES, B. R.; WANG, C. **The measurement of guanxi:** Introducing the GRX model. *Industrial Marketing Management*, v. 40, n. 1, p. 97–108, 2011.

YEN, D. A. et al. **Guanxi GRX (*ganqing, renqing, xinren*) and conflict management in Sino-US business relationships.** *Industrial Marketing Management*, v. 66, p. 103-114, 2017.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZHOU, X. et al. **The mediating role of *renqing* and *ganqing* in Chinese relationship marketing.** *Nankai Business Review International*, v. 6, n. 2, p. 156-176, 2015.

APÊNDICE A - PROTOCOLO DE PESQUISA

PERGUNTA DE PESQUISA	Como a prática do <i>guanxi</i> auxilia os empresários chineses nas suas relações de negócios em Pernambuco?		
OBJETIVO GERAL	Analisar a influência do <i>guanxi</i> nos relacionamentos de negócios dos empresários chineses em Pernambuco.		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	COBERTURA TEMÁTICA	CONSTRUCTO	QUESTÕES
Compreender a natureza e qualidade dos vínculos sociais entre os empresários que atuam na região	Ganqing (感情) – Trata da qualidade do relacionamento interpessoal. (CHEN e CHEN, 2004)	<p>Solidariedade</p> <p>A solidariedade existente no <i>guanxi</i> é compreendido como a união e coesão existente entre os membros, como um núcleo, estão sempre ajudando entre si, ninguém está separado buscando interesses individuais.</p> <p>(WONG , 2010)</p>	<p>1-Nos momentos difíceis nos negócios, você recebe ou já recebeu alguma ajuda dos seus fornecedores? (financeira ou não financeira)</p>
		<p>Afeto</p> <p>É caracterizado como um sentimento ou emoção que pode ser demonstrado de diversas maneiras, como amizade, carinho ou a disposição de alguém por alguma coisa .</p> <p>Fonte: https://www.dicio.com.br/afeto/</p>	<p>2-Você mantém alguma convivência social fora dos negócios com seus clientes ou fornecedores? como sair pra jantar, viajar, praticar esportes juntos e etc?</p> <p>3-Qual a diferença para você, entre manter uma relação de negócios que tem amizade e outra que não contém?</p>

		<p style="text-align: center;">Lealdade</p> <p style="text-align: center;">“Que honra seus compromissos com retidão e responsabilidade; probidade”</p> <p style="text-align: center;">Fonte</p> <p style="text-align: center;">:https://www.dicio.com.br/lealdade/</p>	<p>4- Quando você vai fazer negócios ou comprar mercadorias, você tem preferência para alguma pessoa ou empresa?</p>
<p>Compreender como a troca de favores entre as duas partes pode ser caracterizado como uma vantagem competitiva nas relações comerciais .</p>	<p>Renqing (人情)</p> <p>Renqing caracteriza a norma social implícita que governa as trocas de favores, é a dimensão conativo do guanxi, que reflete uma ação e define a natureza e propósito do guanxi (KHAN; ZOLKIEWSKI; MURPHY, 2015; YEN et al, 2017)</p>	<p style="text-align: center;">Reciprocidade</p> <p>Segundo Tangpong et al(2016) , a norma da reciprocidade tem como um dos seus principais princípios , (1) pessoas devem ajudar aqueles que os ajudaram , nas relações de negócios , a reciprocidade é vista como como uma vantagem competitiva, como uma oportunidade de obtenção de ganhos no futuro, além de fortalecer a lealdade e o comprometimento dos envolvidos .</p>	<p>5-É importante no relacionamento de negócios, ajuda mútua entre as partes, você ajudar o cliente, o fornecedor ajudar você?</p> <p>6- Como ocorrem essas trocas de favores ou ajudas?</p> <p>7- Alguma pessoa, fornecedor ou cliente, já ficou em dívida com você? (não necessariamente monetária) não cumpriu o acordado? Como ficou o relacionamento depois?</p>
<p>Compreender a influência da confiança nos relacionamentos e o peso da credibilidade no âmbito comercial.</p>	<p>Xiren(信任)</p> <p>Consiste na confiança, na crença e credibilidade existente em um relacionamento (YEN et al, 2011)</p>	<p style="text-align: center;">Confiança</p> <p>A confiança é caracterizado como um sentimento de quem confia em alguém , de acordo com Macedo et al (2017) a confiança é um atributo nas relações de troca, e um elemento importante para a manutenção dos vínculos , o desenvolvimento da confiança nas relações estimula um maior comprometimento dos envolvidos nas relações de troca , consequentemente fortalecendo os laços entre as partes.</p>	<p>8-Como ocorre a confiança nos seus relacionamentos de negócios?</p> <p>9- Qual a diferença entre realizar um negócio com confiança e outra sem a confiança? Qual é a vantagem com a existência da confiança?</p> <p>10-Os acordo firmados entre você e seus fornecedores são formalizados no contrato? Existe algum contrato formal?</p>
		<p style="text-align: center;">Credibilidade Ou Xinyong</p> <p>Segundo Leung et al (2011) Xinyong caracteriza a credibilidade, confiabilidade e sinceridade de um determinado indivíduo na sociedade</p>	<p>11-Qual a importância da credibilidade ou “xinyong” nas suas relações de negócios?</p>