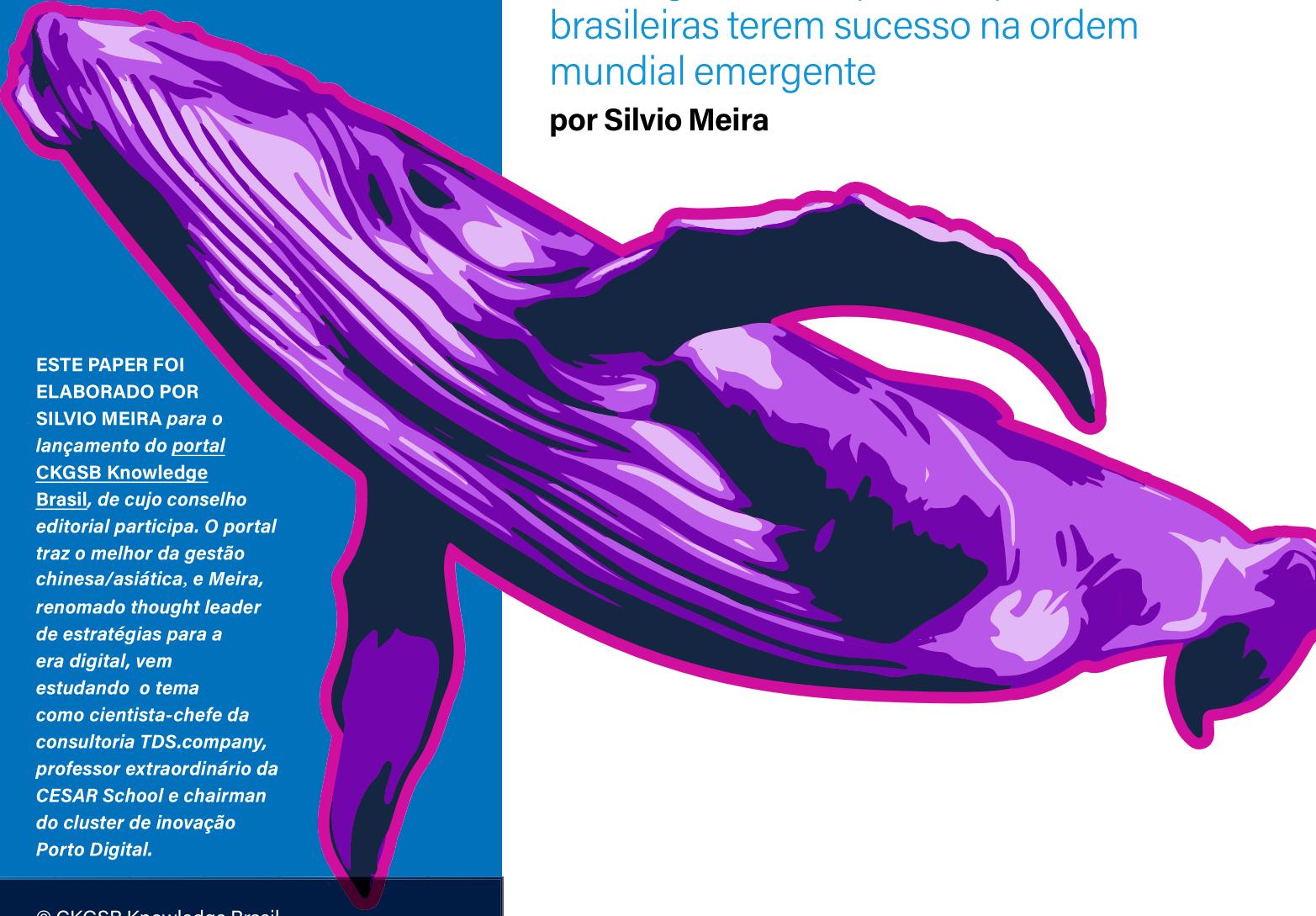


**DESVENDANDO OS NEGÓCIOS DA CHINA**

# Pontes, caminhos e desvios

Entenda a gestão chinesa e as estratégias-chave para empresas brasileiras terem sucesso na ordem mundial emergente

por Silvio Meira



ESTE PAPER FOI  
ELABORADO POR  
**SILVIO MEIRA** para o  
*lançamento do portal*  
**CKGSB Knowledge**  
**Brasil**, de cujo conselho  
editorial participa. O portal  
traz o melhor da gestão  
chinesa/asiática, e Meira,  
renomado thought leader  
de estratégias para a  
era digital, vem  
estudando o tema  
como cientista-chefe da  
consultoria TDS.company,  
professor extraordinário da  
CESAR School e chairman  
do cluster de inovação  
Porto Digital.

# SUMÁRIO

1.

## INTRODUÇÃO

2.

## CULTURA E FILOSOFIA NOS NEGÓCIOS CHINESES

3.

## O CONTEXTO TECNOLÓGICO NA CHINA CONTEMPORÂNEA

4.

## PARCERIAS BRASIL-CHINA NO SETOR TECNOLÓGICO

5.

## FILOSOFIA ENCONTRA ESTRATÉGIA: COMO APLICAR OS CINCO ELEMENTOS

6.

## CENÁRIOS DE ALIANÇAS DE SUCESSO ENTRE BRASIL E CHINA

7.

## RECOMENDAÇÕES PARA EMPRESAS BRASILEIRAS

## CONCLUSÃO

## REFERÊNCIAS

## APÊNDICE



**1.**

# Introdução

Nos últimos anos, a China consolidou sua posição como uma das maiores potências globais em inovação tecnológica, desempenhando um papel estratégico na economia global. Para empresas brasileiras que buscam expandir operações ou formar parcerias com corporações chinesas, compreender as dinâmicas culturais, filosóficas e econômicas que moldam o ambiente de negócios na China é crucial. Este paper propõe-se a abordar essas questões, oferecendo uma análise aprofundada de como os conceitos culturais chineses influenciam as práticas empresariais e fornecendo recomendações práticas para empresas brasileiras.

## A importância do relacionamento Brasil-China no setor tecnológico

A China é o maior parceiro comercial do Brasil desde 2009, e o comércio entre os dois países vai além das commodities. Nos últimos anos, houve um crescimento significativo nas interações em setores tecnológicos, como inteligência artificial (IA), comércio eletrônico e tecnologias sustentáveis. Empresas como Huawei, Alibaba e Tencent demonstraram interesse em expandir suas operações na América Latina, enquanto brasileiras como Nubank e Wildlife Studios têm explorado oportunidades de colaboração com o ecossistema tecnológico chinês.

Contudo, apesar dessas oportunidades, as barreiras culturais e as diferenças nos sistemas de governança corporativa permanecem desafios significativos. Parcerias bem-sucedidas exigem mais do que uma compreensão superficial de práticas empresariais; elas requerem uma

integração profunda dos valores culturais e das filosofias subjacentes que guiam a forma como os negócios são conduzidos na China.

### **O papel central da cultura e filosofia nos negócios chineses**

Ao contrário de muitas culturas ocidentais, onde as negociações empresariais frequentemente seguem uma abordagem linear e orientada por resultados, a cultura chinesa enfatiza uma visão holística e relacional. Conceitos como guanxi (关系, ou "rede de relacionamentos") e mianzi (面子, ou "preservação da face") são pilares fundamentais nas interações comerciais. Não são conceitos apenas abstratos; eles impactam diretamente a maneira como decisões são tomadas, contratos são redigidos e conflitos são resolvidos.

[\*\*Veja no portal CKGSB Knowledge Brasil\*\*](#)



#### **A economia de fornecimento ilimitado**

Conheça a nova teoria econômica para a era digital, que inverte os parâmetros tradicionais por ser definida pela oferta ilimitada. Nela, o crescimento depende da expansão da demanda.

Além disso, a filosofia dos cinco elementos (五行, Wǔ Xíng) oferece uma estrutura única para entender as interações dinâmicas e a busca pela harmonia em todas as áreas da vida, incluindo os negócios. Essa filosofia, com raízes profundas na cosmologia chinesa, fornece um mapa para gerenciar interações e criar sinergias em ambientes complexos e interdependentes.

## **Oportunidades e desafios para empresas brasileiras**

Embora o Brasil seja conhecido por sua criatividade e adaptabilidade, diferenças fundamentais nos modelos de negócio e nas expectativas culturais podem dificultar parcerias com empresas chinesas. Entre os desafios mais comuns estão as diferenças de ritmo nas negociações, as expectativas em relação à construção de confiança e as abordagens contrastantes para inovação e planejamento estratégico.

No entanto, essas diferenças também apresentam oportunidades únicas. A capacidade brasileira de inovar sob restrições – muitas vezes chamada de "gambiarra" inovadora – pode ser altamente valorizada no ecossistema chinês, especialmente em setores como agtech e fintech. Além disso, a ênfase chinesa em parcerias de longo prazo alinha-se bem com a inclinação brasileira para relacionamentos interpessoais fortes no mundo dos negócios.

## **Objetivo do paper**

Este paper visa oferecer uma análise estratégica e culturalmente informada sobre como empresas brasileiras podem se preparar para negociações e parcerias com corporações chinesas, particularmente no setor tecnológico. Ao explorar as filosofias chinesas, como a teoria dos cinco elementos, e aplicar essas ideias às práticas empresariais modernas, buscamos capacitar líderes empresariais brasileiros a navegar com sucesso no complexo ecossistema de negócios chinês.

[Veja no portal CKGSB Knowledge Brasil](#)



### O tarifaço impactará negativamente os carros elétricos da China?

O protecionismo observado em alguns mercados não deve bastar para deter a expansão da China no mercado de EVs. Entenda por que o efeito esperado é uma aceleração na inovação – em montadoras como BYD.

Nos capítulos seguintes, discutiremos os fundamentos culturais e filosóficos que moldam o comportamento organizacional na China, analisaremos o papel das empresas de tecnologia no cenário econômico chinês, e exploraremos como essas dinâmicas podem ser traduzidas em estratégias para empresas brasileiras. Por fim, apresentaremos cinco recomendações práticas para maximizar as oportunidades e minimizar os riscos em parcerias com empresas chinesas.

## 2.

# Cultura e filosofia nos negócios chineses

**C**ompreender a dinâmica cultural e filosófica da China é essencial para empresas brasileiras que buscam engajar-se em parcerias com organizações chinesas. Ao contrário de abordagens predominantemente individualistas e transacionais típicas do Ocidente, as práticas empresariais na China são fortemente influenciadas por um ethos coletivo, orientado pela busca de harmonia abrangente e pela construção de relacionamentos de longo prazo. Esta seção explora os fundamentos culturais que moldam o comportamento empresarial chinês, destacando os conceitos de guanxi (relacionamentos), mianzi (reputação) e a teoria dos cinco elementos (Wǔ Xíng), bem como suas aplicações no mundo corporativo.

### **2.1. A filosofia dos cinco elementos (Wǔ Xíng) e suas aplicações nos negócios**

A teoria dos cinco elementos (五行, Wǔ Xíng) descreve as interações dinâmicas entre Madeira, Fogo, Terra, Metal e Água. Cada elemento representa não apenas fenômenos naturais, mas também qualidades e processos que interagem em ciclos de geração e controle. No contexto empresarial, essa filosofia é frequentemente usada para entender as dinâmicas organizacionais, as relações interpessoais e as estratégias de longo prazo.

### **1. Ciclo de geração:**

- **Madeira** → Inovação e crescimento.
- **Fogo** → Paixão e energia operacional.
- **Terra** → Estabilidade e sustentação.
- **Metal** → Estrutura e eficiência organizacional.
- **Água** → Adaptabilidade e fluidez.

Esse ciclo é frequentemente interpretado como uma metáfora para o desenvolvimento sinérgico de projetos e parcerias. Por exemplo, um negócio inovador pode começar com a energia da madeira (ideias criativas), passar pelo fogo (execução e entusiasmo), encontrar sustentação na terra (planejamento sólido), estruturar-se no metal (governança) e adaptar-se às demandas do mercado com a água.

### **2. Ciclo de controle:**

- Água apaga o fogo (controle de excessos operacionais).
- Fogo derrete o metal (superação de rigidez organizacional).
- Metal corta a madeira (eliminação de ineficiências).
- Madeira penetra na terra (expansão controlada).
- Terra absorve a água ( contenção de riscos).

Este ciclo sugere a necessidade de equilíbrio dinâmico nas organizações e destaca a importância de identificar e mitigar pontos de atrito em parcerias.

No contexto de parcerias Brasil-China, empresas brasileiras podem aplicar esses conceitos ao mapear como diferentes áreas organizacionais ou elementos de sua estratégia podem interagir harmoniosamente com as prioridades de seus parceiros chineses.

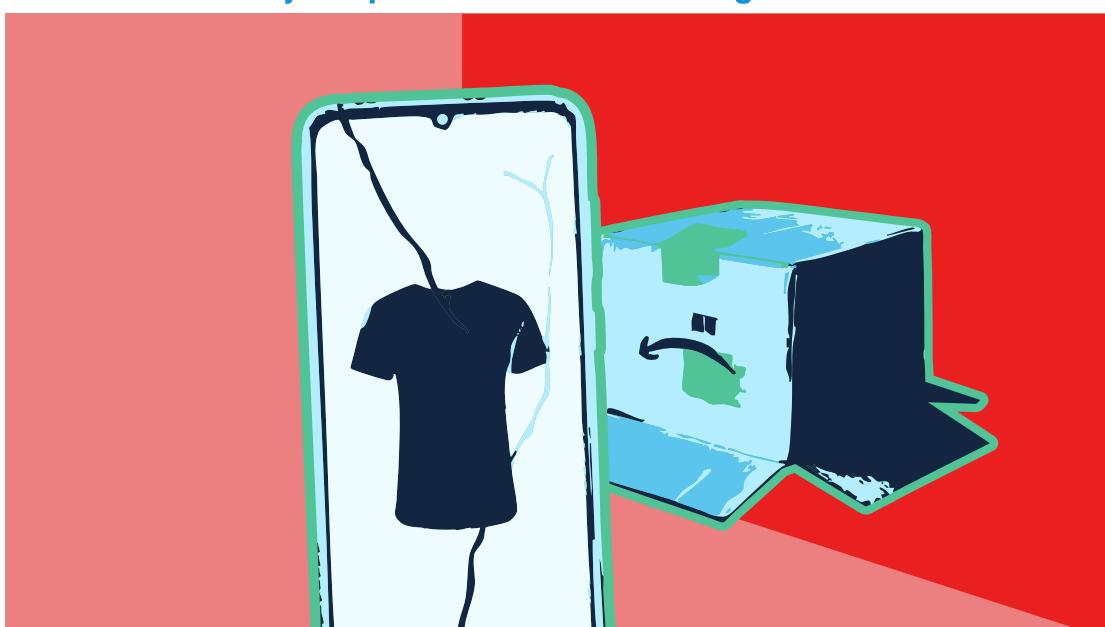
## 2.2. Guanxi: a rede de relacionamentos

O termo guanxi (关系) é central para os negócios na China. Embora frequentemente traduzido como "rede de relacionamentos," guanxi é mais profundo e envolve um sistema de obrigações mútuas, confiança e reciprocidade.

Na prática empresarial, construir guanxi significa:

- Dedicar tempo ao desenvolvimento de relações pessoais antes de iniciar negociações formais.
- Demonstrar confiabilidade e compromisso com interesses mútuos.
- Cumprir promessas e cultivar a confiança ao longo do tempo.

[Veja no portal CKGSB Knowledge Brasil](#)



### O e-commerce atual vai morrer – e não pela razão que você imagina

O que vem substituí-lo é uma mudança estrutural, como tem sido feita na China, não uma camada de digitalização à moda ocidental, a ponto de convertê-lo em um e-business – entenda a diferença em oito pontos.

Diferentemente de abordagens ocidentais, onde contratos formais muitas vezes definem a relação comercial, o sucesso em guanxi depende da qualidade das interações humanas. Empresas brasileiras devem reconhecer que compromissos verbais e a manutenção da boa vontade podem ser tão importantes quanto os documentos assinados.

### 2.3. Mianzi: preservação da reputação

Outro conceito central nos negócios chineses é o mianzi (面子), frequentemente traduzido como "face" ou "reputação". Na cultura chinesa, preservar a face significa manter o respeito, a dignidade e a honra nas interações sociais e profissionais.

Para empresas brasileiras, compreender mianzi é vital em contextos como:

- **Negociações:** Evitar confrontos diretos ou críticas públicas para não "perder a face."
- **Reconhecimento:** Demonstrar respeito por posições hierárquicas e realizações.
- **Resolução de Conflitos:** Usar intermediários ou métodos indiretos para lidar com problemas delicados.

Por exemplo, durante uma negociação, pressionar um parceiro chinês a tomar uma decisão imediata pode ser percebido como uma ameaça ao mianzi. Em vez disso, oferecer espaço para reflexão e apresentar opções que respeitem os interesses de ambas as partes pode construir confiança e fortalecer a relação.

### 2.4. Harmonia abrangente como princípio orientador

A filosofia chinesa enfatiza a busca de harmonia abrangente (和, héxié), um conceito que permeia desde decisões individuais até

estratégias organizacionais. Como argumenta Thomé H. Fang, a harmonia não é um equilíbrio passivo, mas uma integração dinâmica de forças opostas que cria ordem e prosperidade.

No ambiente empresarial, isso se traduz em práticas como:

- **Tomada de decisão coletiva:** Envolver múltiplos stakeholders para alcançar consenso.
- **Foco no longo prazo:** Priorizar estabilidade e relacionamentos duradouros sobre ganhos rápidos.
- **Flexibilidade estratégica:** Ajustar-se às mudanças de circunstâncias sem comprometer valores fundamentais.

Empresas brasileiras podem adotar esse princípio ao abordar negociações com uma mentalidade colaborativa, buscando resultados que beneficiem todas as partes envolvidas.

### **2.5. Conexão entre cultura e práticas empresariais**

A interação entre guanxi, mianzi e a busca por harmonia cria um ambiente onde as relações interpessoais e os valores culturais são indissociáveis das estratégias de negócios. Para empresas brasileiras, isso significa que o sucesso vai além da proposição de valor técnico ou financeiro; é necessário entender e respeitar as nuances culturais que moldam as decisões dos parceiros chineses.

Compreender os fundamentos culturais e filosóficos que moldam o ambiente empresarial chinês é um passo essencial para construir parcerias bem-sucedidas. Os conceitos de guanxi, mianzi e a teoria dos cinco elementos oferecem um guia poderoso para navegar as complexidades das negociações com empresas chinesas. Ao incorporar essas ideias em suas práticas, empresas brasileiras podem criar um terreno fértil para colaborações mutuamente benéficas.

### **3.**

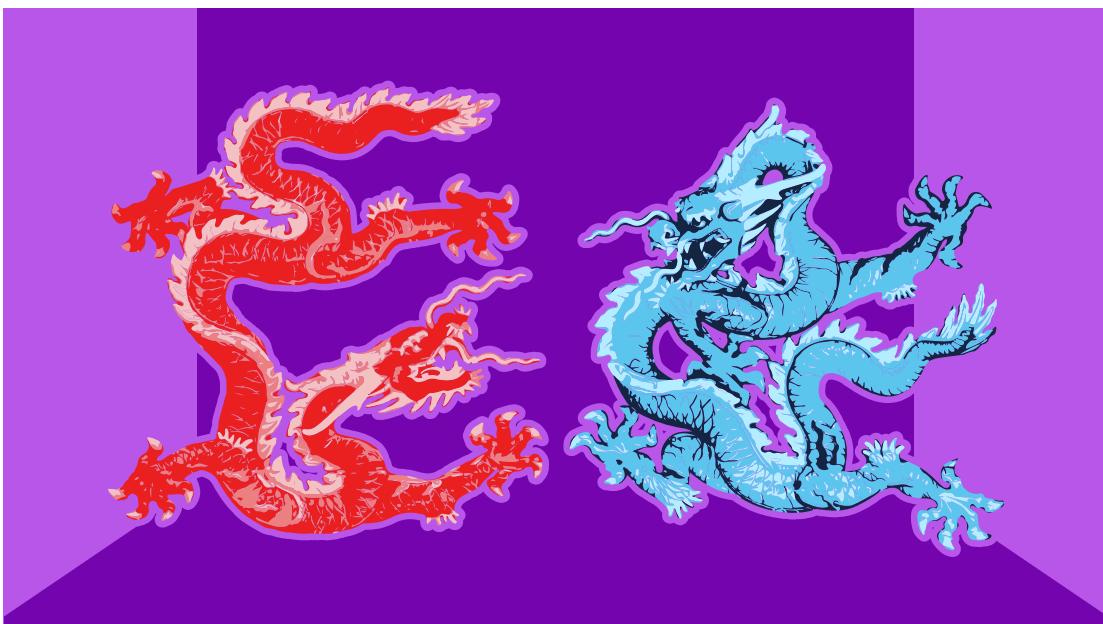
# **O contexto tecnológico na China contemporânea**

**O**cenário tecnológico na China contemporânea é definido por um crescimento exponencial e por sua integração estratégica no panorama econômico global. O país passou de ser visto como uma "fábrica do mundo" para emergir como um líder em inovação, com avanços significativos em áreas como inteligência artificial, comércio eletrônico e tecnologias verdes. Para empresas brasileiras interessadas em colaborar ou competir nesse ecossistema, entender os motores dessa transformação é essencial.

## **3.1. Papel das empresas de tecnologia no crescimento econômico da China**

As empresas de tecnologia desempenham um papel central na estratégia de desenvolvimento econômico da China. O governo chinês, por meio de políticas como o Made in China 2025 e o 14º Plano Quinquenal, priorizou setores de alta tecnologia, incluindo robótica, semicondutores e inteligência artificial. Como resultado, gigantes tecnológicos como Alibaba, Tencent, Huawei e ByteDance não apenas lideram em suas respectivas áreas, mas também estabelecem padrões globais de inovação.

[Veja no portal CKGSB Knowledge Brasil](#)



### Qual é o clima para os negócios chineses na União Europeia?

Antes do tarifaço dos EUA, a Europa vinha impondo aos chineses regras de investimentos mais rígidas e tensões comerciais. Mas a mesma Europa precisa de tecnologia. Os chineses nadarão contra a corrente ali?

- **Alibaba:** Um dos maiores ecossistemas de comércio eletrônico do mundo, a Alibaba também lidera em cloud computing e inteligência artificial, com plataformas como Alibaba Cloud.
- **Tencent:** Conhecida globalmente por seu aplicativo de mensagens WeChat, a Tencent investe em áreas como fintech, jogos eletrônicos e realidade virtual.
- **Huawei:** Líder em infraestrutura de telecomunicações e tecnologia 5G, a Huawei exemplifica a capacidade da China de competir em mercados globais altamente técnicos.
- **ByteDance:** Empresa por trás do TikTok, ByteDance demonstrou a força da China em plataformas de mídias sociais globais, usando algoritmos avançados de IA.

Essas empresas não operam isoladamente. Elas estão conectadas a um ecossistema robusto de startups, universidades e centros de pesquisa, promovendo inovação que transcende o mercado doméstico.

### **3.2. Estratégias digitais e inovação tecnológica sob influência cultural**

As estratégias de inovação tecnológica na China refletem as características culturais e filosóficas discutidas anteriormente, especialmente a busca pela harmonia abrangente e a ênfase em relacionamentos de longo prazo.

- **Velocidade e iteração:** O ritmo de inovação na China é incrivelmente rápido, com ciclos de desenvolvimento e lançamento significativamente mais curtos do que os padrões ocidentais. Isso é possível graças a uma abordagem iterativa e experimental, que se alinha à visão cultural de adaptação constante.
- **Ecossistemas integrados:** Empresas chinesas frequentemente criam plataformas abrangentes que integram múltiplos serviços. Por exemplo, o WeChat evoluiu de um aplicativo de mensagens para um superapp, com funções que vão desde pagamentos até agendamento de consultas médicas.
- **Pragmatismo na inovação:** Ao contrário de uma busca por inovação de ruptura, o pragmatismo cultural da China prioriza soluções práticas e escaláveis. Essa abordagem se traduz em tecnologias que atendem às necessidades imediatas de grandes populações, como sistemas de pagamento móvel (Alipay e WeChat Pay) e logística de e-commerce.
- **Colaboração público-privada:** Empresas tecnológicas na China operam em estreita colaboração com o governo, o que facilita o acesso a financiamento, regulação favorável e mercados estratégicos. Esse modelo híbrido é uma vantagem competitiva em áreas como infraestrutura digital e energia renovável.

### **3.3. Alianças globais como impulsionadoras de inovação**

Embora a China tenha se posicionado como líder autônomo em tecnologia, as alianças globais continuam a ser um componente essencial de sua estratégia de inovação. As empresas chinesas de tecnologia têm buscado ativamente parcerias estratégicas internacionais para expandir sua presença global, acessar novos mercados, adquirir talentos e incorporar tecnologias avançadas. Abaixo, apresentamos cinco casos emblemáticos que ilustram essas iniciativas:

#### **1. Huawei e parceria com o Brasil em semicondutores**

- **Partes envolvidas:** Huawei (China) e Governo brasileiro.
- **Objetivos:** Desenvolver conjuntamente tecnologias de semicondutores, fortalecer a infraestrutura de telecomunicações e promover a transferência de conhecimento tecnológico.
- **Resultados até agora:** Em abril de 2023, durante a visita do presidente brasileiro à China, foram assinados acordos de cooperação em áreas como semicondutores, 5G e segurança cibernética. A Huawei tem demonstrado interesse em investir no Brasil, contribuindo para o desenvolvimento tecnológico local.

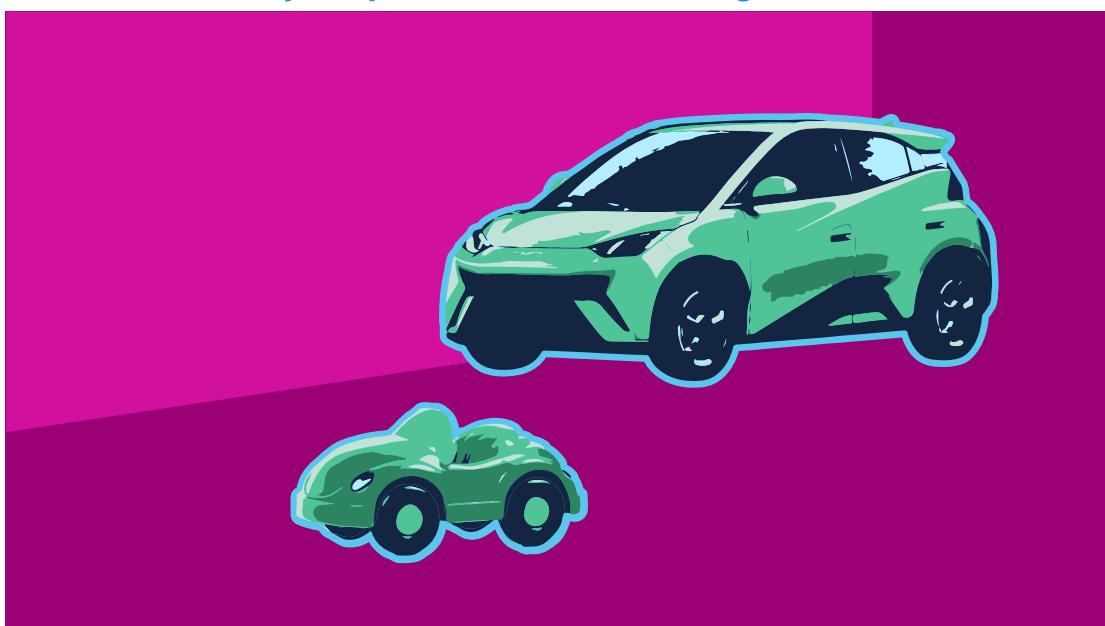
#### **2. Alibaba e expansão no mercado brasileiro de e-commerce**

- **Partes envolvidas:** Alibaba Group (China) e mercado brasileiro.
- **Objetivos:** Expandir a presença no mercado de comércio eletrônico brasileiro, oferecendo plataformas de e-commerce e soluções logísticas para atender à crescente demanda dos consumidores locais.
- **Resultados até agora:** Plataforma de e-commerce do Alibaba, AliExpress investiu na construção de armazéns no Brasil para melhorar a eficiência logística. Além disso, a empresa tem otimizado suas operações para atender às preferências dos consumidores brasileiros.

### **3. State Grid Corporation of China e aliança no setor elétrico brasileiro**

- **Partes envolvidas:** State Grid Corporation of China (SGCC), State Grid Brazil Holding (SGBH) e instituições brasileiras.
- **Objetivos:** Estabelecer uma plataforma de inovação tecnológica e compartilhamento de experiências para aprimorar o setor elétrico, promovendo a transição energética e o uso de fontes renováveis.
- **Resultados até agora:** Em novembro de 2024, foi lançada a Aliança para Inovação e Compartilhamento Tecnológico no Setor Elétrico (EISA), reunindo empresas, universidades e centros de pesquisa do Brasil e da China. A iniciativa visa promover o intercâmbio de informação e tecnologia para aprimorar o setor de ambos os países.

[\*\*Veja no portal CKGSB Knowledge Brasil\*\*](#)



#### **Legado do progresso: quatro décadas que revolucionaram a China**

O PIB da China aumentou de US\$ 150 bilhões em 1978 para cerca de US\$ 19,5 trilhões em 2025, e o país passou a ocupar o lugar de segunda maior economia do mundo. Entenda realmente como isso aconteceu.

### **4. Shein e colaboração com fabricantes brasileiros**

- **Partes envolvidas:** Shein (China) e fabricantes brasileiros.
- **Objetivos:** Construir uma cadeia de suprimentos local no Brasil, colaborando com fabricantes brasileiros para atender à demanda do mercado de moda e-commerce.
- **Resultados até agora:** A Shein anunciou um investimento de R\$ 750 milhões para colaborar com 2.000 fabricantes brasileiros, visando fortalecer sua presença no mercado local e reduzir os tempos de entrega aos consumidores.

### **5. Parceria sino-brasileira no desenvolvimento de satélites (CBERS)**

- **Partes envolvidas:** Governo chinês e Governo brasileiro.
- **Objetivos:** Desenvolver e operar conjuntamente satélites de recursos terrestres para monitoramento ambiental e agrícola, fortalecendo a cooperação científica e tecnológica entre os dois países.
- **Resultados até agora:** O programa CBERS (China-Brazil Earth Resources Satellite) é um exemplo bem-sucedido de cooperação bilateral. Em abril de 2023, foi assinado um acordo para o desenvolvimento do CBERS-6.

Esses casos demonstram a estratégia proativa das empresas chinesas de tecnologia em estabelecer parcerias internacionais, visando não apenas a expansão de mercado, mas também a troca de conhecimentos e o desenvolvimento conjunto de tecnologias inovadoras.

Para empresas brasileiras, a oportunidade de colaborar com parceiros chineses nesse contexto é significativa. No entanto, é essencial entender que essas parcerias muitas vezes são orientadas por interesses estratégicos de longo prazo e exigem um nível profundo de adaptação cultural e organizacional.

### **3.4. Desafios para empresas estrangeiras no mercado chinês**

Apesar das oportunidades, empresas brasileiras enfrentam desafios específicos ao entrar no mercado chinês:

- **Regulação complexa e dinâmica:** A legislação chinesa, especialmente em relação a dados e cibersegurança, é frequentemente revisada, o que exige vigilância constante.
- **Competição local intensa:** Startups e gigantes tecnológicos chineses operam em um ritmo altamente competitivo, muitas vezes favorecidos por seu conhecimento intrínseco do mercado doméstico.
- **Barreiras culturais:** A falta de familiaridade com práticas como guanxi e mianzi pode levar a mal-entendidos e limitar o sucesso das negociações.

Empresas brasileiras devem abordar esses desafios com uma combinação de parcerias locais, conhecimento profundo do mercado e estratégias que equilibrem inovação com pragmatismo.

O setor tecnológico chinês representa tanto uma inspiração quanto um desafio para empresas brasileiras. Ao estudar as estratégias das principais empresas chinesas e reconhecer as influências culturais que moldam suas práticas, empresas brasileiras podem identificar áreas de colaboração mutuamente benéfica. Contudo, o sucesso requer uma abordagem estratégica que combine adaptação cultural, visão de longo prazo e investimento contínuo em inovação e aprendizado.

## 4.

# Parcerias Brasil-China no setor tecnológico

**A**s parcerias entre empresas brasileiras e chinesas no setor tecnológico apresentam um cenário rico em oportunidades, mas também repleto de desafios. O sucesso dessas colaborações depende de uma compreensão profunda das diferenças culturais e empresariais, bem como de uma abordagem estratégica que priorize a construção de confiança e o alinhamento de objetivos de longo prazo. Nesta seção, exploraremos os contrastes nos ambientes empresariais, as oportunidades para empresas brasileiras e os desafios enfrentados na construção dessas parcerias.

### **4.1. Contrastes entre os ambientes empresariais brasileiros e chineses**

Embora Brasil e China compartilhem características como economias emergentes e mercados consumidores amplos, suas abordagens empresariais diferem significativamente. Essas diferenças influenciam desde o processo de tomada de decisão até as dinâmicas de inovação e governança corporativa.

- **Estruturas organizacionais e liderança:** Na China, as empresas frequentemente adotam estruturas hierárquicas centralizadas, com liderança forte e decisões baseadas em

consenso dentro dos níveis mais altos. No Brasil, embora a hierarquia também seja relevante, há maior flexibilidade na tomada de decisão em níveis intermediários, permitindo maior adaptabilidade em algumas circunstâncias.

- **Ritmo de negócios:** As empresas chinesas tendem a operar em um ritmo acelerado, priorizando iterações rápidas e crescimento exponencial. No Brasil, o ritmo é geralmente mais moderado, influenciado por regulamentações mais rígidas e processos burocráticos complexos.
- **Foco em relacionamentos versus transações:** Enquanto as empresas brasileiras valorizam relacionamentos pessoais, as chinesas dão ainda mais peso ao conceito de guanxi, que é essencial para estabelecer confiança e credibilidade em negociações de longo prazo.
- **Atitudes em relação ao risco:** A cultura empresarial brasileira frequentemente adota uma abordagem conservadora em relação ao risco, enquanto as empresas chinesas demonstram maior disposição para experimentar e investir em inovação de ruptura, mesmo com resultados incertos.

Esses contrastes destacam a importância de adaptação estratégica e cultural para empresas brasileiras que desejam construir parcerias bem-sucedidas com organizações chinesas.

### 4.2. Oportunidades para empresas brasileiras

Apesar das diferenças culturais e organizacionais, há oportunidades significativas para empresas brasileiras no mercado chinês. A complementaridade entre as duas economias é um ponto de partida promissor para colaborações estratégicas no setor tecnológico.

1. **Tecnologias sustentáveis e energia renovável:** A China é líder global em energia renovável e tecnologias sustentáveis,

[Veja no portal CKGSB Knowledge Brasil](#)



### **Como a Shein ficou pop em todo o mundo**

Com mais de 50 milhões de consumidores no Brasil, a empresa se apoiou em marketing direcionado e gestão ágil de supply chain para criar um modelo operacional adaptável que possibilitasse sua expansão global .

enquanto o Brasil possui recursos naturais abundantes e uma expertise crescente em bioenergia. Parcerias em pesquisa e desenvolvimento (P&D) podem gerar soluções inovadoras para os mercados globais.

2. **Agrotecnologia:** O Brasil é um gigante no agronegócio, e a China é o maior consumidor de commodities agrícolas do mundo. Tecnologias como inteligência artificial, internet das coisas (IoT) e automação podem melhorar a produtividade agrícola e fortalecer cadeias de suprimento bilaterais.
3. **Fintech e comércio eletrônico:** A experiência chinesa em soluções de pagamento digital e comércio eletrônico pode ser adaptada às necessidades do mercado brasileiro, onde a inclusão

financeira ainda é um desafio. Startups brasileiras podem colaborar com gigantes como Alibaba para desenvolver soluções locais.

- 4. Educação tecnológica e capacitação:** Com a crescente demanda por habilidades em tecnologia e inovação, parcerias entre instituições de ensino brasileiras e empresas chinesas podem acelerar a formação de talentos para ambos os mercados.
- 5. Tecnologia de saúde (healthtech):** O Brasil enfrenta desafios significativos na área da saúde pública, enquanto a China tem investido massivamente em soluções baseadas em IA e big data. Parcerias em healthtech podem criar soluções que beneficiem ambos os países.

Essas oportunidades demonstram que, quando bem estruturadas, as parcerias entre empresas brasileiras e chinesas podem gerar benefícios não apenas para as organizações envolvidas, mas também para os consumidores e a sociedade como um todo.

### **4.3. Desafios frequentes na construção de parcerias**

Embora as oportunidades sejam muitas, as parcerias entre Brasil e China também enfrentam desafios complexos. Identificar e abordar esses obstáculos é essencial para maximizar o sucesso.

- 1. Barreiras linguísticas e de comunicação:** As diferenças no idioma e na forma de comunicação podem gerar mal-entendidos e dificultar o alinhamento de expectativas.
- 2. Regulação e governança:** A complexidade das regulações chinesas, especialmente em relação à tecnologia e dados, pode ser um desafio para empresas brasileiras. Da mesma forma, as

regulamentações brasileiras podem parecer excessivamente burocráticas para parceiros chineses.

- 3. Expectativas culturais divergentes:** A ênfase chinesa na harmonia e no consenso pode ser percebida como demora na tomada de decisões por empresas brasileiras, enquanto a informalidade brasileira pode ser mal interpretada como falta de seriedade por parceiros chineses.
- 4. Competição local:** O mercado chinês é altamente competitivo, com empresas locais estabelecidas e um ritmo acelerado de inovação. Para empresas brasileiras, penetrar nesse mercado exige um diferencial claro.
- 5. Construção de confiança:** Estabelecer guanxi é um processo de longo prazo, e empresas brasileiras devem estar preparadas para investir tempo e recursos antes de colher resultados tangíveis.

Esses desafios podem ser mitigados por meio de estratégias como o uso de intermediários culturais, investimento em treinamento para equipes de negociação e a contratação de consultorias especializadas em comércio internacional.

As dinâmicas das parcerias Brasil-China no setor tecnológico são moldadas tanto por diferenças culturais quanto por oportunidades complementares. Para empresas brasileiras, o sucesso depende de uma combinação de adaptação cultural, entendimento estratégico do mercado e investimento em relacionamentos de longo prazo. Ao abordar os desafios de forma proativa e explorar áreas de sinergia, é possível construir parcerias que não apenas gerem valor econômico, mas também contribuam para o avanço tecnológico e social de ambos os países.

## 5.

# Filosofia encontra estratégia: como aplicar os cinco elementos

Para empresas brasileiras que desejam estabelecer parcerias ou expandir operações no setor tecnológico chinês, a integração de conceitos filosóficos e estratégicos pode oferecer vantagens significativas. A teoria dos cinco elementos (五行, Wǔ Xíng) fornece uma estrutura poderosa para compreender e gerenciar as dinâmicas complexas dessas interações. Ao aplicar essa filosofia às práticas empresariais, é possível alinhar objetivos estratégicos com as expectativas culturais de parceiros chineses, criando um ambiente propício para o sucesso a longo prazo.

## 5.1. Como os cinco elementos podem orientar negociações

A filosofia dos cinco elementos destaca ciclos de geração e controle que podem ser aplicados à gestão empresarial e à construção de parcerias estratégicas. Cada elemento oferece uma perspectiva única para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades no contexto de negócios Brasil-China.

### 1. Madeira (inovação e crescimento):

A Madeira simboliza crescimento, flexibilidade e inovação. Em negociações, este elemento sugere a importância de apresentar soluções

criativas e demonstrar capacidade de adaptação às necessidades do mercado chinês. Por exemplo:

- Empresas brasileiras podem destacar sua expertise em áreas como agrotecnologia e tecnologias sustentáveis, áreas de interesse crescente para parceiros chineses.
- Demonstrar comprometimento com o crescimento conjunto, investindo em pesquisa e desenvolvimento colaborativo.

### **2. Fogo (paixão e energia):**

O Fogo representa dinamismo e entusiasmo. No contexto de negociações, isso pode ser traduzido em iniciativas que demonstrem dedicação e energia:

- Apresentar um plano de ação claro e ambicioso, alinhado aos objetivos estratégicos do parceiro chinês.
- Demonstrar proatividade ao propor soluções rápidas para desafios identificados.

### **3. Terra (estabilidade e sustentação):**

A Terra é a base sólida que sustenta o crescimento e a inovação. Este elemento reforça a importância de construir confiança e estabelecer fundações robustas para parcerias de longo prazo:

- Focar na construção de guanxi (relacionamentos) por meio de interações consistentes e confiáveis.
- Propor estruturas contratuais que reflitam estabilidade e compromisso mútuo.

### **4. Metal (estrutura e eficiência):**

O Metal simboliza estrutura, ordem e clareza. No contexto empresarial, isso se traduz na criação de processos eficientes e transparentes:

- Demonstrar governança corporativa sólida e respeito às regulações chinesas.
- Implementar métricas claras para avaliar o desempenho da parceria, facilitando ajustes quando necessário.

### **5. Água (adaptabilidade e fluidez):**

A Água representa flexibilidade e resiliência. No contexto de negócios Brasil-China, isso implica:

[Veja no portal CKGSB Knowledge Brasil](#)



#### **O modelo de gestão chinês em um mundo multipolar**

Entenda cinco diferenças-chave do estilo gerencial oriental para o ocidental: harmonia (versus autonomia), velocidade e escala, o Estado como stakeholder estratégico, cultura organizacional e pessoas, estratégia silenciosa.

- Adotar uma abordagem flexível para responder às mudanças nas demandas de mercado e nas regulamentações chinesas.
- Investir em treinamento cultural para equipes brasileiras, garantindo fluidez nas interações interculturais.

### **5.2. Adaptação ao mercado chinês com base em harmonia e interconexão**

A busca pela harmonia abrangente (和, héxié), conforme discutida anteriormente, é central para as práticas empresariais chinesas. Empresas brasileiras podem aplicar esse princípio de várias maneiras:

#### **1. Tomada de decisão coletiva:**

- Envolver representantes de ambas as partes na construção de estratégias conjuntas, promovendo um sentimento de inclusão e alinhamento.

#### **2. Foco no longo prazo:**

- Priorizar iniciativas que demonstrem comprometimento contínuo com o mercado chinês, como a abertura de escritórios locais ou o investimento em treinamento de equipes bilíngues.

#### **3. Resolução de conflitos de maneira diplomática:**

- Evitar confrontos diretos e buscar soluções que preservem o mianzi (reputação) dos parceiros chineses.

#### **4. Customização de produtos e serviços:**

- Ajustar ofertas ao mercado local, considerando preferências culturais e necessidades específicas.

### **5. Alinhamento com prioridades governamentais:**

- Investir em áreas incentivadas pelo governo chinês, como inteligência artificial, energia renovável e saúde digital, pode aumentar as chances de sucesso em parcerias.

#### **5.3. Exemplos práticos de aplicação dos cinco elementos**

Empresas brasileiras podem implementar os conceitos dos cinco elementos em situações práticas:

- **Negociações comerciais:** Aplicar os ciclos de geração para identificar oportunidades de sinergia e os ciclos de controle para mitigar riscos.
- **Design de produtos:** Usar a simbologia dos elementos para criar soluções integradas e harmoniosas, que atendam às expectativas dos consumidores chineses.
- **Gestão de equipes:** Incorporar os princípios de flexibilidade (Água) e estrutura (Metal) na organização e treinamento de equipes interculturais.

A aplicação da teoria dos cinco elementos fornece uma abordagem prática e culturalmente sensível para gerenciar parcerias entre empresas brasileiras e chinesas. Ao adotar esses conceitos, líderes empresariais podem equilibrar inovação, estabilidade e flexibilidade, criando um ambiente onde colaborações florescem e objetivos mútuos são alcançados.

## 6.

# Possíveis exemplos de alianças bem-sucedidas

O sucesso em parcerias entre empresas brasileiras e chinesas no setor tecnológico depende da capacidade de adaptação, do respeito mútuo às diferenças culturais e da identificação de oportunidades de colaboração estratégica. Nesta seção, exploramos três exemplos que poderiam ilustrar a aplicação prática de conceitos como guanxi, mianzi e a teoria dos cinco elementos para superar desafios e criar valor mútuo.

### **6.1. Caso 1: Inovação e tecnologia agroindustrial**

#### **Contexto**

O Brasil, como líder mundial no agronegócio, tem explorado parcerias com empresas chinesas para integrar tecnologias avançadas em sua cadeia produtiva. Uma dessas colaborações poderia envolver uma startup brasileira especializada em agricultura de precisão e uma grande empresa chinesa de tecnologia agrícola.

#### **Desafios**

- **Diferenças na abordagem à inovação:** A startup brasileira enfatizava flexibilidade e experimentação, enquanto a empresa chinesa priorizava escala e eficiência.

- **Expectativas culturais distintas em negociações:** A empresa chinesa esperava um foco maior em relacionamentos de longo prazo e alinhamento estratégico, enquanto os brasileiros estavam concentrados nos detalhes operacionais do contrato.

### **Solução e resultados**

- **Aplicação do elemento Madeira:** Ambos os lados decidiram investir em um laboratório de pesquisa conjunto no Brasil, focado em soluções inovadoras para melhorar a produtividade agrícola.
- **Construção de guanxi:** Representantes brasileiros participaram de eventos organizados pela empresa chinesa, fortalecendo os laços interpessoais.
- **Resultado:** A parceria resultou em tecnologias que aumentaram a eficiência, com soluções replicadas em outros mercados emergentes.

## **6.2. Caso 2: Setor de energia renovável**

### **Contexto**

A crescente demanda global por energia limpa levou uma empresa brasileira de energia renovável a colaborar com uma gigante chinesa no desenvolvimento de projetos de energia solar no Nordeste do Brasil.

### **Desafios**

- Barreiras regulatórias no Brasil que retardavam o início dos projetos.
- Expectativas divergentes em relação ao tempo de retorno sobre investimento.

### **Solução e resultados**

- Aplicação do elemento Terra: A parceria focou na criação de uma base sólida, investindo primeiro em infraestrutura local para viabilizar projetos futuros.
- Preservação do mianzi: A empresa brasileira evitou expor publicamente os atrasos nos cronogramas, resolvendo as questões de forma diplomática e em privado.
- Resultado: A colaboração levou à instalação de uma das maiores usinas solares do Brasil, gerando empregos locais e promovendo o intercâmbio de tecnologias inovadoras.

## **6.3. Caso 3: Comércio eletrônico e logística**

### **Contexto**

Uma grande varejista brasileira formou uma parceria com o Alibaba para expandir sua presença no comércio eletrônico, aproveitando a expertise chinesa em logística e soluções digitais.

### **Desafios**

- Adaptação às tecnologias e plataformas digitais desenvolvidas para consumidores chineses, que têm comportamentos de compra distintos.
- Necessidade de transferir conhecimento tecnológico para a equipe brasileira sem comprometer a propriedade intelectual do Alibaba.

### **Solução e resultados**

- **Aplicação do elemento Água:** A parceria foi estruturada de forma flexível, permitindo iterações rápidas e ajustes ao longo do projeto.

- **Transferência de conhecimento:** O Alibaba promoveu um programa de treinamento para a equipe brasileira, garantindo alinhamento técnico e cultural.
- **Resultado:** A varejista brasileira viu um aumento significativo nas vendas online, além de uma redução nos custos logísticos, posicionando-se como líder de mercado em e-commerce na América Latina.

### 6.4. Lições aprendidas com os exemplos

1. **A importância do guanxi:** O sucesso de cada parceria teria sido amplamente determinado pela construção de relacionamentos interpessoais fortes e pelo respeito às normas culturais chinesas.
2. **Flexibilidade como chave para a adaptação:** Empresas brasileiras que demonstraram adaptabilidade às demandas e práticas chinesas teriam tido maior sucesso.
3. **Investimento no longo prazo:** Parcerias bem-sucedidas teriam priorizado estratégias de longo prazo em vez de ganhos imediatos.
4. **Alinhamento estratégico:** Identificar áreas complementares de força teria permitido maximizar os benefícios mútuos.
5. **Harmonia cultural e operacional:** O respeito pelas diferenças culturais teria sido fundamental para superar desafios e alcançar objetivos.

Os exemplos apresentados demonstram que, embora existam barreiras culturais, linguísticas e organizacionais, as parcerias entre empresas brasileiras e chinesas no setor tecnológico têm um enorme potencial para gerar valor. Ao aplicar conceitos como os cinco elementos, guanxi e mianzi, líderes empresariais podem construir alianças que sejam não apenas lucrativas, mas também resilientes e sustentáveis.

## 7.

# Recomendações para empresas brasileiras

As parcerias entre empresas brasileiras e chinesas oferecem oportunidades significativas, especialmente no setor tecnológico. No entanto, para que essas colaborações sejam bem-sucedidas, é essencial que líderes empresariais brasileiros desenvolvam uma abordagem estratégica e culturalmente sensível. Com base nas discussões apresentadas ao longo deste artigo, elaboramos cinco recomendações práticas para empresas brasileiras que desejam estabelecer ou expandir suas operações com parceiros chineses.

### **7.1. Cultivar guanxi e investir em relacionamentos de longo prazo**

O guanxi (关系) é a espinha dorsal dos negócios na China. Construir e manter relacionamentos interpessoais fortes é essencial para estabelecer confiança e credibilidade com parceiros chineses.

#### **Como implementar:**

- Dedique tempo e recursos para encontros presenciais, eventos culturais e outras atividades que promovam o fortalecimento de laços pessoais.

- Envolva executivos seniores no processo de negociação para demonstrar comprometimento e respeito.
- Utilize intermediários locais ou consultores culturais para facilitar a construção de guanxi.

**Exemplo prático:** Uma startup brasileira de fintech organizaria eventos conjuntos no Brasil e na China para consolidar parcerias e fortalecer laços culturais, resultando em um aumento no investimento de capital chinês.

## **7.2. Valorizar a mianzi nas negociações e interações empresariais**

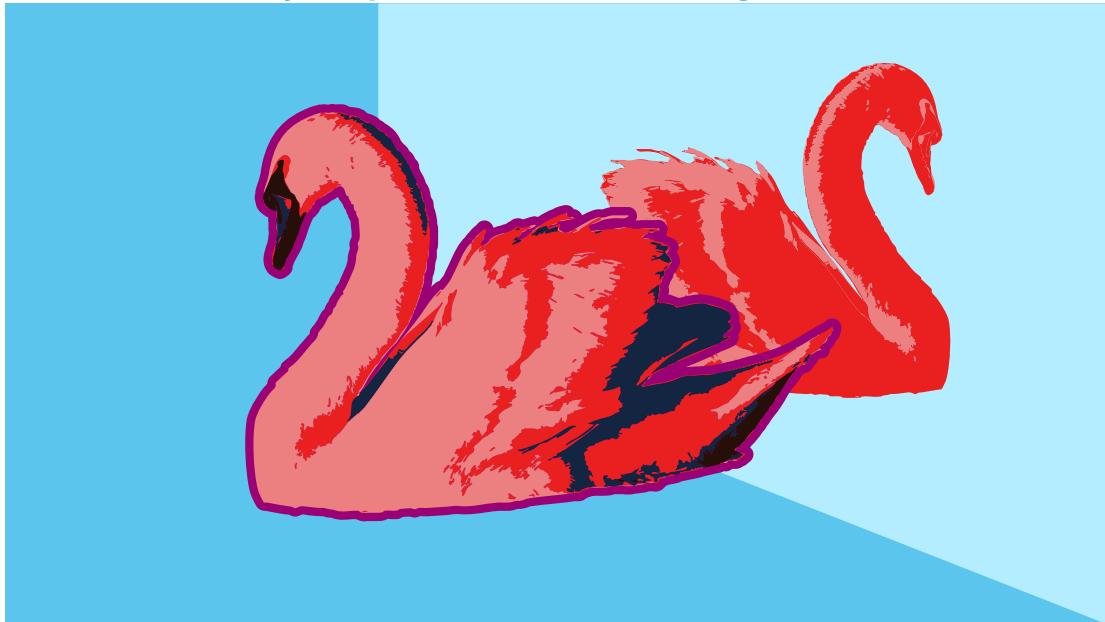
O conceito de mianzi (面子), ou "preservação da face", é central para as interações sociais e profissionais na China. Demonstrar respeito e evitar constrangimentos públicos são fundamentais para construir e manter uma boa reputação.

### **Como implementar:**

- Evite críticas diretas ou confronto em público durante negociações.
- Reconheça as realizações de seus parceiros, destacando publicamente os aspectos positivos da colaboração.
- Use intermediários para abordar conflitos sensíveis, garantindo que o respeito mútuo seja preservado.

**Exemplo prático:** Uma empresa brasileira de energia renovável usa intermediários locais para resolver atrasos no cronograma de um projeto sem expor falhas publicamente, preservando a relação de confiança com o parceiro chinês.

[Veja no portal CKGSB Knowledge Brasil](#)



### **A emergência do cisne vermelho**

Com maior ocorrência desse tipo de evento extremo, de natureza sistêmica, ultra-imprevisível e de ruptura, a estratégia passa de um exercício de otimização a, um modo de habitar a incerteza com inteligência distribuída.

### **7.3. Adotar uma abordagem holística e estratégica nas parcerias**

A visão chinesa de negócios é frequentemente orientada por uma abordagem holística, que integra aspectos econômicos, sociais e culturais. As empresas brasileiras devem se alinhar a essa visão para criar parcerias mais robustas e sustentáveis.

#### **Como implementar:**

- Aplique os princípios dos cinco elementos (Wǔ Xíng) para alinhar estratégias organizacionais e dinâmicas interpessoais.
- Considere o impacto de longo prazo das decisões empresariais, priorizando o equilíbrio e a harmonia em todas as interações.

- Estabeleça metas conjuntas e sistemas de governança claros para garantir o alinhamento estratégico.

**Exemplo prático:** Uma fabricante brasileira de software adaptaria sua estratégia de entrada no mercado chinês, desenvolvendo produtos que atendiam tanto às necessidades tecnológicas quanto às preferências culturais locais, resultando em uma parceria bem-sucedida com uma grande empresa chinesa.

### **7.4. Priorizar flexibilidade e adaptabilidade nos processos empresariais**

A capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças de mercado e às demandas culturais é essencial para o sucesso no ambiente empresarial chinês.

#### **Como implementar:**

- Crie estruturas organizacionais flexíveis que permitam ajustes rápidos em estratégias e operações.
- Invista em treinamento intercultural para equipes brasileiras, preparando-as para lidar com as complexidades do mercado chinês.
- Estabeleça processos para monitorar mudanças regulatórias e econômicas na China, garantindo uma resposta ágil.

**Exemplo prático:** Uma empresa brasileira de logística ajustaria sua estratégia de expansão para a China com base em feedback local, reduzindo custos operacionais e melhorando sua competitividade no mercado chinês.

## 7.5. Investir em conhecimento e preparação para o mercado chinês

Compreender as nuances do mercado chinês é um pré-requisito para estabelecer parcerias eficazes. Isso inclui aspectos regulatórios, culturais e tecnológicos.

### Como implementar:

- Realize pesquisas aprofundadas sobre o setor e os principais players chineses antes de iniciar negociações.
- Trabalhe com consultorias especializadas ou colabore com instituições acadêmicas para obter insights atualizados sobre o mercado.
- Participe de feiras e eventos empresariais na China para identificar tendências e construir redes de contato.

**Exemplo prático:** Uma empresa brasileira de comércio eletrônico enviaria sua equipe de liderança para um programa de imersão cultural e tecnológica na China, o que resultaria em parcerias estratégicas com plataformas locais e expansão bem-sucedida no mercado asiático.

Para empresas brasileiras, estabelecer parcerias bem-sucedidas com empresas chinesas exige mais do que competência técnica ou financeira; requer uma compreensão profunda das dinâmicas culturais e filosóficas que moldam os negócios na China. As cinco recomendações apresentadas oferecem um roteiro prático para maximizar o sucesso dessas interações, promovendo colaborações mutuamente benéficas que aproveitam o potencial combinado das duas economias.

Ao adotar essas práticas, líderes empresariais brasileiros podem não apenas expandir sua presença no mercado chinês, mas também contribuir para o fortalecimento das relações comerciais entre Brasil e China no setor tecnológico.

# CONCLUSÃO

**A**s parcerias entre empresas brasileiras e chinesas no setor tecnológico representam um dos caminhos mais promissores para o fortalecimento das relações comerciais e a inovação conjunta no cenário global. Contudo, essas colaborações exigem de nós mais do que competência técnica ou visão estratégica: elas requerem um entendimento profundo das filosofias culturais, práticas empresariais e dinâmicas de mercado que moldam o ambiente de negócios na China.

A teoria dos cinco elementos (Wǔ Xíng), os conceitos de guanxi (relacionamentos) e mianzi (preservação da face) e a busca pela harmonia abrangente são pilares fundamentais para compreender e navegar nas complexidades das interações empresariais com parceiros chineses. Esses princípios não são apenas teóricos, mas guias práticos que podem ser aplicados na construção de estratégias de longo prazo, no gerenciamento de conflitos e na criação de sinergias que beneficiem todas as partes envolvidas.

Há que se dizer, por outro lado, o Brasil possui qualidades únicas, como sua adaptabilidade e criatividade, que podem agregar valor às parcerias com empresas chinesas. A experiência brasileira em setores como agrotecnologia, energia renovável e fintech é complementar às prioridades da China, criando oportunidades para colaborações que promovam inovação e competitividade global.

No entanto, desafios permanecem. Barreiras culturais, linguísticas e regulatórias podem dificultar a construção de confiança e o alinhamento de expectativas. Para superá-los, é necessário que as empresas brasileiras invistam em preparação, treinamento intercultural e

estratégias que equilibrem inovação com pragmatismo. Além disso, a paciência e o comprometimento com relacionamentos de longo prazo são elementos indispensáveis para garantir o sucesso em um ambiente empresarial tão dinâmico e competitivo como o chinês.

As recomendações apresentadas neste artigo fornecem um roteiro prático para empresas brasileiras que buscam tanto explorar o potencial do mercado chinês como conviver com fornecedores chineses no mercado doméstico. Desde o cultivo de guanxi até a valorização de mianzi e a adoção de abordagens flexíveis e holísticas, essas estratégias podem transformar barreiras em oportunidades e desafios em catalisadores de crescimento.

Em última análise, a parceria Brasil-China no setor tecnológico não é apenas uma oportunidade de negócios, mas uma chance de criar um modelo de colaboração intercultural que sirva como exemplo para a relação com outras nações. Ao alinhar forças, recursos e conhecimentos, China e Brasil podem não apenas alcançar benefícios econômicos mútuos, mas também contribuir para a construção de um futuro mais inovador, sustentável e interconectado. E nem estamos falando dos BRICS, note bem.

# REFERÊNCIAS

1. Fang, Thomé H. *The Chinese View of Life: The Philosophy of Comprehensive Harmony*. Union Press, 1980.
2. Wang, Kuang-Cheng. "The Five Elements Theory in Business Research." *Systemic Practice and Action Research*, vol. 15, no. 6, 2002, pp. 487-499.
3. Hu, Jin-Li, and Yu-Cheng Chang. "The W-theory of Five Elements for Innovative Business Activities with a Case Study of Alibaba Corporation." *Journal of Management Research*, vol. 19, no. 3, 2019, pp. 173-179.
4. Téa, Sernelj. "Li, Chenyang, Fan He, and Lili Zhang, Comprehensive Harmony—Thomé H. Fang's Philosophy." *Dao: a Journal of Comparative Philosophy* 19.3 (2020): 479-483.
5. Berger, Ron, and Ram Herstein. "The Evolution of Chinese Business Ethics." *Management Research Review*, vol. 37, no. 9, 2014, pp. 778-790.
6. Chen, Yang, et al. "China's digital economy development: Incentives and challenges." *Technological and Economic Development of Economy* 29.2 (2023): 518-538.
7. De Cremer, David, ed. *On the emergence and understanding of Asian global leadership*. De Gruyter, 2021.
8. Hwang, Kwang-Kuo, and Kwang-Kuo Hwang. "Guanxi and Organizational Behaviors in Chinese Society." *Foundations of Chinese Psychology: Confucian Social Relations* (2012): 297-326.
9. Pun, Kit-Fai, Kwai-Sang Chin, and Henry Lau. "A review of the Chinese cultural influences on Chinese enterprise management." *International Journal of Management Reviews* 2.4 (2000): 325-338.
10. Nee, Victor, and Sonja Opper. *Capitalism from below: Markets and institutional change in China*. Harvard University Press, 2012.

## APÊNDICE

# De "fabricado na China" para "criado pela China": a ascensão das empresas do outro lado do mundo

Entenda a evolução corporativa chinesa nos últimos anos  
e como isso se reflete nos outros mercados | por In Hsieh

**D**e tempos em tempos, inovações e tendências rompem a bolha onde foram criadas e se tornam populares. Em qualquer lugar do mundo, a mais recente, sem dúvida, tem sido a inteligência artificial (IA). Curiosamente, esse não é o tema número um na maioria das organizações.

Diferente do Ocidente – onde a IA mantém desde executivos até recém-formados acordados à noite –, o foco principal na China é a internacionalização. O motivo-chave? Competição.

Pergunte a qualquer profissional chinês, e ele dirá: "A China é competitiva demais". Nos últimos anos, milhares de profissionais chineses vieram ao Brasil. A opinião dos brasileiros é a mesma. A explicação? Na China, em todos os setores da economia, eles encontram dezenas ou até centenas de concorrentes. No mercado de internet chinês, qualquer nova ideia surge com milhares de startups similares, a maioria fundada por empreendedores experientes e apoiada por um capital de risco substancial. Há uma abundância de talento técnico e acesso a financiamento. Costuma-se dizer que os chineses já nascem competindo com 1,4 bilhão de outras pessoas.

Na última semana de fevereiro, o presidente Xi Jinping liderou uma reunião aberta sem precedentes com os fundadores das principais

empresas de tecnologia da China. Mais do que promover o diálogo, o objetivo foi reforçar a importância estratégica das empresas privadas – especialmente as de tecnologia – nesta nova fase de possível confronto político e econômico com os Estados Unidos.

No passado, "Fabricado na China" era sinônimo de produtos baratos e produzidos em massa, frequentemente criticados por serem de baixa qualidade ou falsificados, principalmente em mercados emergentes como o Brasil.

Hoje, a China está na vanguarda das inovações tanto para consumo quanto deep tech, liderando setores como e-commerce, veículos elétricos (EVs), smartphones, energia renovável, healthtech, biotech, novos materiais, entre outras. A globalização das empresas chinesas, estratégia conhecida como "出海" (chuhai), evoluiu de simplesmente exportar produtos manufaturados para internacionalizar tecnologias, inovações, estratégias e até modelos de negócio e ecossistemas inteiros. Essa mudança marca uma nova era onde as empresas chinesas não são apenas participantes, mas líderes mundiais.

## As três ondas da globalização chinesa

A globalização das empresas chinesas pode ser dividida em três ondas distintas, cada uma caracterizada por diferentes estratégias, indústrias e níveis de sofisticação.

### Primeira onda:

#### Equipamentos pesados e fabricação de baixo custo

A primeira onda da globalização chinesa foi impulsionada principalmente por fabricantes de equipamentos pesados e fabricação de baixo custo. Empresas como Sany, que chegou ao Brasil em 2010, Zoomlion e Liugong foram pioneiras nessa fase, exportando máquinas de construção e equipamentos industriais para mercados emergentes. Essas empresas aproveitaram as vantagens de custo da

China para produzir produtos acessíveis, muitas vezes competindo pelo preço ao invés de pela inovação ou valor da marca.

### Segunda onda:

#### Líderes industriais e empresas de internet indo ao exterior

A segunda onda da globalização chinesa viu a ascensão de marcas de consumo e empresas de internet expandindo-se internacionalmente. Essa fase foi marcada por uma transição da fabricação de baixo custo para diferenciais competitivos mais sofisticados, incluindo e-commerce com AliExpress, smartphones com a Xiaomi e veículos elétricos com BYD. Ao contrário da primeira onda que alcançou irrestritamente o mundo inteiro, essa segunda atingiu principalmente mercados emergentes como o Brasil.

### Terceira onda:

#### Empresas criadas para serem globais

A terceira onda da globalização chinesa é definida por negócios ou empresas que foram criadas para serem globais desde o início. Elas não estão apenas se expandindo internacionalmente; elas estão construindo negócios globais do zero, muitas vezes mirando mercados estrangeiros desde o primeiro dia.

- **Shopee:** Basicamente uma empresa chinesa fundada em Singapura. Criada pelo empreendedor chinês Forrest Li com investimento inicial da gigante chinesa Tencent, a Shopee foi idealizada para dominar o mercado de e-commerce do Sudeste Asiático. É parte do grupo SEA que está no Brasil com a própria Shopee e a operadora de games Garena, publisher do megassucesso Free Fire. O sucesso da plataforma está enraizado em sua profunda compreensão dos mercados locais, combinada com a expertise tecnológica e operacional herdada de sua origem chinesa.

- **Shein:** Exemplo mais extremo de uma empresa focada em mercados internacionais, a Shein foi criada especificamente para vender moda rápido a consumidores fora da China. A empresa aproveita a altamente desenvolvida cadeia de suprimentos digital da moda chinesa para oferecer roupas acessíveis e modernas com velocidade e escala sem precedentes, com domínio único do uso de redes sociais, influenciadores e dados.
- **Temu:** Versão internacional do Pinduoduo, a Temu foi pensada para conectar as fábricas chinesas diretamente com os consumidores globais, cortando diversos níveis de intermediários e, consequentemente, ineficiência. A estratégia da Temu foca em preços agressivos e entrega rápida, aproveitando a eficiência da cadeia de suprimentos e o marketing digital da Pinduoduo.

## Os setores que impulsionam a globalização chinesa

Qualquer setor da economia na China tem centenas ou até milhares de concorrentes. Com o nível elevado trazido pelas empresas estrangeiras que começaram a entrar no país a partir da década de 1990 e o explosivo aumento de renda, os consumidores chineses foram se tornando mais exigentes. Muitas empresas locais avançaram significativamente em diversos setores-chave, alcançando as primeiras posições globais.

Cada país e segmento tem seus tipos de oportunidades, assim como do lado chinês. Há desde startups até gigantes consolidadas. As montadoras de automóveis e os fabricantes de smartphones e eletrônicos estão na linha de frente da globalização, com marcas já famosas como TCL, Xiaomi e Chery, ou entrantes como Honor, OPPO, Vivo (Jovi no Brasil) e BYD.

Em celulares, o Brasil é ao mesmo tempo um dos maiores mercados no mundo em números de aparelhos vendidos e um dos mais concentrados. Foram mais de R\$ 50 bilhões em vendas em 2024,

divididos em quatro marcas relevantes. As entrantes chinesas deverão mudar o cenário em pouco tempo.

Já o mercado de veículos elétricos (EV) na China pode ser considerado o mais competitivo, inclusive comparando com outros setores no próprio país asiático. No auge, havia mais de 500 marcas, um testemunho da ambição dos empreendedores do país de dominar a indústria global de veículos elétricos. No entanto, a intensa competição e a consolidação do mercado reduziram significativamente esse número. Atualmente, apenas um punhado emergiu. BYD é a líder global; NIO e Li Auto, ambas de capital aberto, vendem principalmente em mercados desenvolvidos na Europa; e startups como Xpeng e Leapmotor se associaram a montadoras tradicionais, respectivamente Volkswagen e Stellantis.

Embora o setor de energia renovável tenha recebido investimentos significativos da China, a healthtech é outra área onde as empresas chinesas estão causando impacto global. A MicroPort, uma das principais empresas de dispositivos médicos, emergiu como líder global em robôs médicos. O MicroPort MedBot é um robô cirúrgico de ponta que foi adotado por hospitais em todo o mundo. O sucesso da MicroPort está em sua capacidade de combinar robótica avançada com IA, oferecendo precisão e eficiência nos procedimentos cirúrgicos.

A estratégia de expansão global da MicroPort inclui parcerias com hospitais líderes e instituições de pesquisa, além de investimentos em centros de P&D nos EUA e Europa. O foco da empresa em inovação e qualidade a ajudou a competir com players estabelecidos, como a Intuitive Surgical, criadora do robô cirúrgico da Vinci.

## Elementos culturais impulsionando a globalização chinesa

As empresas chinesas têm utilizado vários elementos culturais para impulsionar seu sucesso global. Como Silvio Meira descreve em seu estudo, os conceitos guanxi e mianzi estão na base da cultura da civilização chinesa e permeiam todos os aspectos da sociedade, incluindo os negócios.

- **Guanxi (relacionamentos) e mianzi (reputação):** Esses conceitos continuam relevantes nas práticas de negócios chinesas. O guanxi, em particular, desempenha um papel crucial na construção de confiança e parcerias de longo prazo, especialmente em mercados como a América Latina e o Sudeste Asiático, onde as relações pessoais são altamente valorizadas. Em uma análise mais atenta, não é muito diferente do que os brasileiros já fazem, só que de maneiras e com motivações diferentes.
- **Velocidade e escalabilidade:** Empresas como ByteDance (TikTok) e Shein dominaram mercados globais ao iterar rapidamente seus produtos e escalar suas operações. O TikTok, por exemplo, tornou-se um fenômeno global ao adaptar seus algoritmos de conteúdo às preferências locais, enquanto o modelo de fast fashion da Shein depende de análises de dados em tempo real para responder às tendências dos consumidores.
- **Pragmatismo:** As empresas chinesas são conhecidas por sua capacidade de se adaptar rapidamente às regulamentações locais e preferências dos consumidores. Por exemplo, ao enfrentar preocupações sobre privacidade de dados nos EUA, a ByteDance estabeleceu centros de dados em Singapura e Irlanda para atender aos requisitos regulatórios. Essa abordagem pragmática permite que as empresas chinesas naveguem por paisagens geopolíticas complexas e mantenham sua presença global. Por outro lado, não se abstêm de tomar decisões difíceis como ficar fora de países que dificultam seus negócios, com o banimento da própria ByteDance na Índia.
- **速生速死 (Crescimento rápido, morte rápida):** Diretamente conectada ao comportamento anterior, essa filosofia enfatiza a experimentação rápida, a escalabilidade imediata e a disposição para pivotar ou abandonar projetos que não produzem resultados rápidos. Empresas como Pinduoduo e Meituan adotaram essa abordagem, iterando rapidamente seus modelos de negócio para se manterem à frente da concorrência.

## O Brasil como um destino-chave e a necessidade de parceiros locais

O Brasil emergiu como um destino-chave para as empresas chinesas, graças a vários fatores que o tornam um mercado atraente para investimentos e expansão:

- 1. Uma das maiores populações do mundo:** Com mais de 210 milhões de pessoas, o Brasil oferece uma enorme base de consumidores para empresas chinesas, especialmente nos setores de e-commerce, fintech e healthtech. O tamanho do mercado proporciona oportunidades significativas de crescimento para empresas que buscam escalar suas operações.
- 2. Economia robusta e desenvolvida:** O Brasil é a maior economia da América Latina e possui um setor industrial e de serviços bem desenvolvido. Isso o torna um mercado ideal para empresas chinesas que desejam expandir sua presença na região.
- 3. Idioma e cultura homogêneos:** Ao contrário de outras regiões com múltiplos idiomas e culturas, a população de língua portuguesa do Brasil simplifica a entrada no mercado e as estratégias de marketing para as empresas chinesas.
- 4. PIB per capita alinhado ao Sudeste Asiático:** O PIB per capita do Brasil é comparável ao dos países do Sudeste Asiático, tornando-o um mercado familiar para empresas chinesas que já tiveram sucesso nessa região.
- 5. Poucos players dominantes em cada categoria:** Muitos setores no Brasil, como e-commerce, fintech e energia renovável, ainda estão em desenvolvimento, com poucos players dominantes.

Isso cria oportunidades para empresas chinesas entrarem e se estabelecerem como líderes de mercado.

6. **Politicamente aberto e amigável à etnia chinesa:** O Brasil historicamente manteve relações amigáveis com a China, e há uma significativa comunidade sino-brasileira que facilita trocas culturais e comerciais. Essa abertura reduz as barreiras de entrada para empresas chinesas e cria um ambiente acolhedor para investimentos.

Uma das estratégias-chave que as empresas chinesas de internet usam para ter sucesso globalmente é a localização. Isso envolve a criação de versões de produtos especificamente adaptadas às preferências e necessidades dos mercados estrangeiros. Principalmente em negócios digitais, não é uma estratégia tão comum. As adaptações normalmente acontecem até a camada de conteúdo, mantendo as mesmas interfaces e principais funcionalidades da original. Enquanto isso, muitos chineses têm partido para produtos totalmente separados. Por exemplo:

- **AliExpress:** Embora já tenha uma plataforma robusta para atender ao mercado chinês, o AliExpress foi criado como uma versão global do comércio eletrônico B2C do Grupo Alibaba, visando consumidores internacionais. Embora sua dominância na América Latina tenha diminuído, ainda é um player significativo em outras regiões.
- **TikTok:** A versão ocidental do Douyin, da ByteDance, foi customizada para atrair públicos globais, com conteúdo e recursos localizados. Isso ajudou o TikTok a se tornar uma das plataformas de mídia social mais populares do mundo.
- **Kwai:** A versão internacional da Kuaishou, Kwai, foi adaptada para mercados ocidentais, oferecendo uma plataforma de vídeos curtos que compete com o TikTok. O Brasil é o segundo maior

mercado da Kwai fora da China, o que chama a atenção para o sucesso da plataforma em se adaptar às preferências locais.

## Como as empresas brasileiras podem se preparar?

Complementando o que foi dito neste paper por Silvio Meira, as empresas brasileiras devem em primeiro lugar tomar consciência que estão enfrentando um novo tipo de competidor, seja ele um potencial parceiro ou concorrente. Não é aquele que se conhece nas viagens, nos intercâmbios, no noticiário ou no consumo de produtos culturais (incluindo culinária). Trata-se de um competidor formidável sobre o qual ainda temos (por enquanto) pouca informação. E com o qual temos pouco contato.

Além do já conhecido baixo custo de produção, que efetivamente não é mais tão real, é necessário entender de uma forma mais completa o arsenal competitivo dos chineses. Entre eles, mindset e as inovações em gestão, modelo de negócio e estratégia. Como pensam, como se organizam e até como ganham dinheiro.

Um exemplo recente é da montadora Great Wall Motors (GWM), que incluiu na sua estratégia de lançamento no Brasil uma parceria com o Mercado Livre para reservas de carros. Na China, a prática de comprar veículos pela internet já é amplamente difundida, com gigantes como o Alibaba atuando nesse segmento há muitos anos.

Em e-commerce, duas empresas já mencionadas anteriormente mostram que estão além de uma plataforma transacional onde o cliente compra baseado em fotos e texto. Ambas mantêm os preços baixos como parte da proposta de valor, mas vai além na experiência e nas técnicas de engajamento.

A Shein adota estratégias inovadoras para engajar seus usuários, combinando gamificação e personalização. No aplicativo, os clientes acumulam pontos ao fazer check-ins diários, avaliar produtos – especialmente ao incluir fotos e comentários detalhados – e participar de

jogos interativos. Esses pontos podem ser convertidos em descontos nas compras, incentivando a interação contínua. Um diferencial marcante é o programa “Shein Free Trial,” que permite que os usuários testem produtos gratuitamente em troca de avaliações sinceras e fotos, criando uma sensação de exclusividade e fomentando a prova social, já que novos compradores podem confiar nas opiniões de outros consumidores antes de finalizar suas compras.

Já a Shopee aposta fortemente na gamificação e no live commerce. A plataforma oferece jogos como Shopee Candy e Sacode Shopee, nos quais os usuários ganham Moedas Shopee, que podem ser usadas para obter descontos em produtos. O live commerce também é uma peça-chave: transmissões ao vivo promovem produtos em tempo real, com cupons exclusivos e interação direta entre vendedores e clientes. Durante eventos especiais, como a *Black Friday*, a Shopee chega a realizar centenas de lives em um único dia, acumulando milhões de visualizações e criando uma experiência de compra que combina entretenimento e conveniência, fortalecendo a lealdade do consumidor.

## Chineses são os novos inovadores globais

A narrativa das empresas chinesas mudou drasticamente. Já se foi o tempo dos produtos baratos e falsificados. Hoje, elas estão exportando suas próprias inovações, modelos de negócio e tecnologias. Para ter sucesso nesse novo cenário, é fundamental compreender o ecossistema chinês – sua cultura, práticas empresariais e capacidades tecnológicas.

Seja nas plataformas de e-commerce como a Shopee, nos veículos elétricos da BYD ou nas soluções de IA da DeepSeek, as empresas chinesas estão redefinindo o que significa ser líder global. O mundo não está mais apenas comprando da China; está aprendendo com ela. Mesmo com os ventos do protecionismo soprando, as empresas chinesas continuam a se adaptar, provando que a jornada de "Feito na China" para "Criado pela China" está longe de acabar.

Nesta nova era da globalização, não basta estar familiarizado com os produtos chineses; é essencial entender o ecossistema que impulsiona seu sucesso. Desde nuances culturais como guanxi (relações interpessoais) e mianzi (preservação da reputação) até o pragmatismo e a velocidade que caracterizam as práticas de negócios chinesas, a ascensão das empresas de tecnologia da China oferece lições valiosas para negócios ao redor do mundo. À medida que as empresas chinesas continuam a inovar e expandir, elas não estão apenas moldando o futuro da tecnologia; estão moldando o futuro da própria globalização.

O Brasil, com seu vasto mercado, ambiente político favorável e economia em crescimento, representa uma grande oportunidade para as empresas chinesas dispostas a se adaptar e inovar. A história da globalização chinesa está longe de terminar, e as empresas brasileiras devem estar prontas desempenhar um papel central no próximo capítulo.

**SOBRE CK KNOWLEDGE BRASIL -**  
[CLIQUE AQUI](#)



**SOBRE CKGSB**  
[CLIQUE AQUI](#)



**SOBRE CNEX**  
[CLIQUE AQUI](#)

**cnex**