

# ÍNDICE

|         |                                                   |
|---------|---------------------------------------------------|
| 9» 12   | Prefácio                                          |
| 17» 42  | 1. Enquadramento                                  |
| 19      | Imagens da China                                  |
| 28      | As Raízes do Passado                              |
| 29      | A China e o Ocidente                              |
| 32      | Vários Tons de Vermelho                           |
| 33      | Tactear as Pedras do Rio                          |
| 35      | A Ordem Política e Social                         |
| 37      | Tudo Muda e Tudo Fica na Mesma                    |
| 39      | Mais de Um Bilião de Razões Para Conhecer a China |
| 40      | O Mercado Chinês                                  |
| 43» 108 | 2. Cultura Económica Chinesa                      |
| 44      | Os Cinco Princípios Éticos                        |
| 46      | Respeito pela Hierarquia                          |
| 48      | A Importância da Família                          |
| 52      | A Face, <i>Mianzi</i>                             |
| 57      | Implicações da “Face”                             |
| 59      | Perda de “Face”                                   |
| 61      | Sim ou Não?                                       |
| 63      | Face, Favor e Fado                                |
| 67      | Fisiognomonía e Numerologia                       |
| 70      | Nomes                                             |
| 73      | Língua e Intérpretes                              |
| 77      | Relações, <i>Guanxi</i>                           |
| 81      | Estratégias de Aproximação                        |
| 85      | Normas de Protocolo e Etiqueta                    |
| 86      | As Apresentações                                  |
| 88      | As Reuniões                                       |
| 90      | Banquetes                                         |
| 93      | Protocolo nos Banquetes                           |
| 95      | Viva!                                             |

|          |                                                       |
|----------|-------------------------------------------------------|
| 96       | A Arte de Beber <i>Maotai</i>                         |
| 99       | Presentes                                             |
| 101      | Presentes e Corrupção                                 |
| 105      | O Choque Cultural                                     |
| 109» 135 | 3. Negociação, Contratos e Leis                       |
| 109      | Na China Não Há Negócios da China                     |
| 114      | Tempo e Mais Tempo                                    |
| 116      | Contratos                                             |
| 119      | Um Regime de Direito ou Um Regime de Pessoas?         |
| 121      | Leis                                                  |
| 122      | Políticas                                             |
| 126      | Aplicação das Leis                                    |
| 129      | Resolução de Conflitos                                |
| 132      | Propriedade Intelectual                               |
| 137» 171 | 4. Os 36 Estratagemas                                 |
| 137      | Procurar Inspiração no Passado Para Servir o Presente |
| 141      | Estratagemas para Utilização em Caso de Superioridade |
| 146      | Estratagemas para Utilização em Caso de Confronto     |
| 150      | Estratagemas para Utilização em Caso de Ataque        |
| 154      | Estratagemas para Utilização em Situações Confusas    |
| 160      | Estratagemas para Ganhar Terreno                      |
| 165      | Estratagemas para Situações Desesperadas              |
| 172» 183 | 5. Notas Finais                                       |
| 185» 196 | 6. Apêndices                                          |
| 185      | Onde Procurar Informação                              |
| 187      | Leitura Recomendada                                   |
| 190      | Algumas Expressões Chinesas                           |
| 197» 205 | Índice Remissivo                                      |

## PREFÁCIO

*“Quem renuncia ao que está perto alcançará o que está longe”*

*Lao Tse, inscrito nas paredes da estação do Metro do Parque em Lisboa.*

**E**m 1989 parti para Macau com um contrato de dois anos. As minhas ideias sobre o Território eram, como para a maioria dos portugueses que ali chegavam, completamente falsas. Estava convencida de que em Macau se falava português, de que a moeda corrente era o escudo e de que a população vivia numa alegre convivência entre portugueses e chineses que partilhavam pelo menos uma língua e uma moeda comum. A experiência encarregou-se de me desfazer estas ilusões logo à chegada. Pensei que o taxista não me entendia porque era surdo e gritei-lhe repetidamente silabando: “U-ni-ver-si-da-de ...Tai-pa”, até que ele, com paciência,

me retirou as malas e os sacos do porta-bagagens e me deixou plantada no meio da noite muito escura.

Também nunca tinha experimentado *jetlag* e, entre o atordoamento da chegada e os dois anos que me separavam da partida, vi-me, dois dias depois, perante um anfiteatro de 40 alunos. Muito direitos, olhavam para mim, sossegados. Eram todos iguais. Olhei para o papel com a lista dos nomes: impronunciáveis. Para disfarçar, resolvi fazer a chamada. Os risos e as expressões de choque eram gerais. Tive de desistir, mas começou ali a minha longa história de exasperação, atracção, frustração e encantamento com a China.

Estive seis anos na Universidade de Macau com diversos períodos em universidades chinesas e contacto com actores económicos através da investigação e da formação. Visitei, ao longo dos anos, muitas fábricas e empresas chinesas. Participei em inúmeros banquetes e celebrações e, por todo o lado, fiz um sem número de discursos. Em 2002, para concluir o primeiro estudo sobre os empresários privados do Parque Tecnológico de Tian He, cujo progresso acompanhei ao longo de oito anos, vivi um ano em Cantão<sup>1</sup>.

Li dezenas, centenas de livros e artigos sobre a China, construí e reconstruí múltiplas redes de *guanxi*, mas nada pode substituir a experiência de trabalhar, contratar, despedir, formar e criar qualquer coisa a partir do zero com colegas chineses. Foi o que me aconteceu à frente

---

1 Estudo publicado no livro *Entre o Estado e o Mercado*, 2003, Edições Ad Litteram

do Instituto de Formação Turística de Macau, de 1995 a 2001. Foi aí que me apercebi de que a política faz parte integrante de qualquer plano. Foi aí que me vi envolvida em jogos de poder, negociações complexas, intrigas políticas que são a rotina do dia-a-dia na China.

Foi a pensar nos empreendedores do meu país que escrevi este livro, com a intenção de lhes transmitir um pouco da minha experiência na China e o desejo de que também eles se aventurem no maior mercado do mundo. É um livro que fala essencialmente dos padrões de pensamento profundamente enraizados no comportamento da sociedade chinesa e que influenciam a forma de viver e de fazer negócios no país. Mas este livro importará também a quem se interesse por relações internacionais ou interculturais, seja estudante ou profissional.

O primeiro capítulo fornece um enquadramento da posição actual da China no mundo e das perplexidades que ela desperta. O futuro não está na continuação do passado, mas tem as raízes no passado e, por isso, o capítulo conta um pouco da história recente da China e como ela chegou aonde chegou. No capítulo II, apresentam-se as principais características da cultura económica chinesa, bem como normas de comportamento com que se defrontará o incauto visitante e os preceitos que deverá adoptar. No terceiro capítulo, fala-se do estilo de negociação chinês, do valor dos contratos e, porque são assuntos que preocupam os estrangeiros, da filosofia que preside à feitura e aplicação das leis e do problema da propriedade intelectual. O quarto capítulo vai mais longe nas questões da

negociação e apresenta os deliciosos 36 estratagemas cuja especiosidade está subjacente a qualquer negociação na China. No capítulo V, fazem-se algumas recomendações finais enquanto, no último capítulo, se dão indicações sobre onde saber mais acerca da China e se apresentam algumas expressões chinesas que lhe poderão ser úteis.

Este livro deve, obviamente, a muitas pessoas, mas elas sabem que estão no meu coração. Pela sua resposta imediata às minhas mais pequenas dúvidas nos últimos momentos do livro – o que evitou o prolongamento do seu atraso – devo agradecer aos meus alunos de doutoramento na China: David Ma, Zhao Di e Gu Lihong. E também à minha amiga Eva Khong, mestre inextinguível na arte do *guanxi*.

A si, leitor, desejo uma “boa viagem”. “*Lê dez mil livros, viaja dez mil milhas*”, recomenda um ditado chinês como estratégia de vida.