

# 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 inexcusável 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.