

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI  
HENRY J. KUPTY

**FATORES DE DECISÃO DE EXECUTIVOS BRASILEIROS EM RELAÇÃO À  
COMPRA DE PRODUTOS INDUSTRIALIZADOS CHINESES**

São Paulo  
2010

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

HENRY J. KUPTY

**FATORES DE DECISÃO DE EXECUTIVOS BRASILEIROS EM RELAÇÃO À  
COMPRA DE PRODUTOS INDUSTRIALIZADOS CHINESES**

**Dissertação apresentada ao Centro Universitário da  
FEI como requisito para obtenção do título de Mestre  
em Administração, orientado pelo Prof. Dr. Edmilson  
Alves de Moraes.**

São Paulo  
2010

Henry J. Kupty

Fatores de decisão de executivos brasileiros em relação à compra de produtos industrializados  
chineses

Dissertação – Centro Universitário da FEI

---

Prof. Dr. Edmilson Alves de Moraes  
Centro Universitário da FEI

---

Profª. Dra. Isabella Vasconcelos  
Centro Universitário da FEI

---

Prof. Dr. Pedro Luiz Cortez  
Universidade de São Paulo

São Paulo  
2010

Ao meu pai, pelos esforços e ensinamentos transmitidos para que eu pudesse ter uma boa formação e educação, e ao meu filho, que eu consiga repassar esses ensinamentos e contribuir para que ele siga e aperfeiçoe os meus passos.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador, Prof. Dr. Edmilson Alves de Moraes, que me incentivou, auxiliou e possibilitou que eu obtivesse esta conquista; à FEI e aos professores do Programa de Mestrado, por compartilhar seus conhecimentos; aos colegas de turma, de onde obtive ajuda e participação ao longo do curso, e ao final deste, a manutenção e o cultivo de amizades; aos meus amigos e familiares, que torceram por mim e compreenderam minhas ausências, e em especial para minha esposa, Leda, que compreendeu o processo, me apoiou e vibrou em vários momentos dessa longa jornada.

## RESUMO

O assunto China, em termos econômicos e de gestão, ainda é relativamente novo na literatura de vários países, inclusive no Brasil. Até pouco tempo atrás não era possível ter muitas informações sobre detalhes da produção e da economia chinesa. Com a China crescendo anualmente a taxas superiores a 8,00% ao ano desde 2000, por ser o país com a maior população mundial, ter uma extensão continental e estar crescendo tecnologicamente, o mundo passa a ter maior atenção no que ocorre no sudeste asiático. Empresas precisam buscar soluções para seus negócios e a China passa a ser uma alternativa viável para a resolução de muitos problemas comerciais e tecnológicos de muitas delas. O trabalho em questão se propõe a entender quais são os fatores que atraem as empresas a buscar uma relação comercial, importar produtos e serviços da China e entender quais os fatores que pesam nessa decisão; de que forma os executivos tomam decisões para importar produtos chineses; que fatores são considerados importantes e relevantes para tais decisões.

Palavras-chave: China. Tomada de decisão. Racionalidade.

## **ABSTRACT**

The China issue, in terms of economy and management, is still relatively new in the literature of many countries, including Brazil. Until recently it was not possible to have much information about details of production and the Chinese economy. With China growing annually at rates higher than 8.00% per year since 2000, being the country with the world's largest population, has a continental extension, and growing technologically, the world is replaced by greater attention to what occurs in Southeast Asia. Companies need to find solutions to their business and China becomes a viable alternative for solving many business and technology problems of many of them. The work in question is proposed to understand what are the factors that attract companies to seek a business relationship, import products and services from China and understand which factors that weigh on that decision; how the Brazilian executives make decisions to import Chinese goods; what factors are considered important and relevant to such decisions.

Keywords: China. Decision-making. Rationality.



## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Indústria: Penetração de Produtos Chineses de 1997 a 2006.....	36
FIGURA 2 – Top 100 – número de empresas por país.....	37
FIGURA 3 – As Maiores Empresas do Mundo em 30 de Junho de 2009.....	38
FIGURA 4 – Balança Comercial Brasil-China.....	39
FIGURA 5 – Importações Brasileiras da China em 2008 por Setor.....	39
FIGURA 6 – Ambiente de Negócios.....	42
FIGURA 7 – Ambiente Tecnológico.....	43
FIGURA 8 – Processo Cognitivo de Articulação e Pensamento.....	50
FIGURA 9 – Modelo de Mapa Mental sobre o estudo em questão.....	51
FIGURA 10 – Fatores de Decisão.....	58
FIGURA 11 – Atributos de Decisão.....	58
FIGURA 12 – Mapa Cognitivo gerado a partir das entrevistas realizadas.....	68
FIGURA 13 – Mapa Cognitivo de TA.....	86
FIGURA 14 – Mapa Cognitivo de JM.....	94
FIGURA 15 – Mapa Cognitivo de JCM.....	100
FIGURA 16 – Mapa Cognitivo de ARC.....	109
FIGURA 17 – Mapa Cognitivo de EFR.....	118
FIGURA 18 – Mapa Cognitivo de CHS.....	125
FIGURA 19 – Mapa Cognitivo de CL.....	131
FIGURA 20 – Mapa Cognitivo de WP.....	137

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Índices de Crescimento da Economia Chinesa.....	36
TABELA 2 – Valor de Mercado Total por País (em US\$ bi).....	37
TABELA 3 – Dados do Brasil na Organização Mundial de Comércio.....	40
TABELA 4 – Perfil das empresas brasileiras filiadas à Câmara de Comércio Brasil- China.....	44
TABELA 5 – Lista de entrevistas e códigos criados por entrevista.....	56
TABELA 6 – Lista de constructos originados das entrevistas.....	56

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Gestores e a Tomada de Decisão .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2 Problema da Pesquisa .....</b>	<b>13</b>
<b>1.3 Objetivos Gerais .....</b>	<b>13</b>
<b>1.4 Relevância do Problema.....</b>	<b>14</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 Tomada de Decisão e Processo Decisório .....</b>	<b>15</b>
2.1.1 Racionalidade Limitada.....	21
2.1.2 Poder.....	25
2.1.3 Garbage Can .....	26
2.1.4 A Sociedade em Rede.....	28
<b>2.2 Teoria Institucional .....</b>	<b>31</b>
<b>3 BRASIL E CHINA: A RELAÇÃO COMERCIAL ENTRE OS EMERGENTES.....</b>	<b>34</b>
<b>3.1 Competitividade e Globalização.....</b>	<b>35</b>
3.1.1 Comparação entre os Indicadores de Competitividade do Brasil e da China.....	41
<b>3.2 Gestores no Contexto Brasil x China.....</b>	<b>43</b>
<b>4 METODOLOGIA.....</b>	<b>46</b>
<b>4.1 Tipo de Pesquisa .....</b>	<b>46</b>
<b>4.2 Método de Pesquisa .....</b>	<b>47</b>
4.2.1 Análise de Conteúdo.....	48
4.2.2 Mapas Cognitivos não Estruturados .....	49
4.2.3 ATLAS.ti .....	52
4.2.4 Caracterização da Amostra .....	54
4.2.5 Tratamento dos Dados .....	55
4.2.6 Resultados das Entrevistas.....	59
<b>5 CONCLUSÕES.....</b>	<b>65</b>
<b>5.1 Limitações do Estudo .....</b>	<b>68</b>
<b>5.2 Propostas para Futuros Estudos .....</b>	<b>69</b>

<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>71</b>
<b>APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista.....</b>	<b>76</b>
<b>APÊNDICE B – Informações Complementares para o Roteiro.....</b>	<b>78</b>
<b>APÊNDICE C – Entrevista com TA.....</b>	<b>80</b>
<b>APÊNDICE D – Mapa Cognitivo de TA.....</b>	<b>85</b>
<b>APÊNDICE E – Entrevista com JM.....</b>	<b>87</b>
<b>APÊNDICE F – Mapa Cognitivo de JM.....</b>	<b>93</b>
<b>APÊNDICE G – Entrevista com JCM.....</b>	<b>95</b>
<b>APÊNDICE H – Mapa Cognitivo de JCM.....</b>	<b>99</b>
<b>APÊNDICE I – Entrevista com ARC.....</b>	<b>101</b>
<b>APÊNDICE J – Mapa Cognitivo de ARC.....</b>	<b>108</b>
<b>APÊNDICE K – Entrevista com EFR.....</b>	<b>110</b>
<b>APÊNDICE L – Mapa Cognitivo de EFR.....</b>	<b>117</b>
<b>APÊNDICE M – Entrevista com CHS.....</b>	<b>119</b>
<b>APÊNDICE N – Mapa Cognitivo de CHS.....</b>	<b>124</b>
<b>APÊNDICE O – Entrevista com CL.....</b>	<b>126</b>
<b>APÊNDICE P – Mapa Cognitivo de CL.....</b>	<b>130</b>
<b>APÊNDICE Q – Entrevista com WP.....</b>	<b>132</b>
<b>APÊNDICE R – Mapa Cognitivo de WP.....</b>	<b>136</b>
<b>APÊNDICE S – Árvore de Codificações.....</b>	<b>138</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O fenômeno da globalização fez com que empresas deixassem de competir localmente, para preocuparem-se com competidores que podem estar do outro lado do mundo. Dessa forma, as empresas e seus gestores devem estar preparados para entender seus negócios de maneira contundente, procurando conhecer melhor o ambiente no qual sua empresa está inserida, seus competidores e as variáveis que influenciarão seu desempenho no curto e no longo prazo.

O planejamento estratégico, a administração estratégica e a decisão tomada pelos gestores será um fator determinante para o desempenho das empresas.

Nós tomamos decisões a cada instante em nossas vidas, seja ela em um grau superficial, ou de maior relevância. No ambiente corporativo é a mesma coisa. Decisões são tomadas, em níveis de maior ou menor grau de importância, que refletirão em seus resultados futuros.

Empresas necessitam cada vez mais buscar soluções competitivas para se manterem efetivas em seus negócios. Elas devem procurar soluções em todas as áreas, departamentos, locais e processos para alcançarem seus objetivos.

Gestores, portanto, devem estar preparados para análises mais abrangentes, na busca de alternativas, de outros mercados e outras fontes de recursos, e a partir daí, tomar decisões que farão diferença quanto ao sucesso profissional e corporativo.

O que se percebe hoje em dia é um avanço muito rápido de novas tecnologias, produtos inovadores e competição acirrada. O uso apropriado de tecnologias e processos pode contribuir para as empresas alcançarem vantagens competitivas, que são desejáveis para que os interesses de seus acionistas sejam alcançados. Para tal, decisões tomadas, devem ser as mais acertadas possíveis.

De certa maneira, o dinamismo e a busca por produtos e serviços inovadores pode ser um fator de risco para empresas: até que ponto as ações tomadas serão benéficas ou serão prejudiciais para o desenvolvimento das estratégias e da obtenção de resultados? Executivos têm buscado respostas para esses dilemas das mais diversas formas possíveis.

Este tema se aplica diretamente na situação onde empresas brasileiras buscam a competitividade e a solução dos problemas em alternativas que se concentram em operações globalizadas. A formação de processos de negociação, de estabilização e de elaboração de

objetivos deve ser considerada pelas empresas brasileiras na ocasião da negociação com empresas chinesas.

### **1.1 Gestores e a Tomada de Decisão**

Muitas vezes, executivos tomam decisões com base em soluções pré-concebidas, sem, contudo, certificarem-se que estão tomando a melhor decisão (HARDINGHAM, 1992).

Em seu artigo sobre a tomada de decisão de executivos latinos, Fiol (2001) nos mostra as dificuldades ligadas à pressão do tempo por uma decisão, a necessidade dos executivos de decidirem rapidamente, e o pouco tempo que têm para reunirem o maior número de informações e tomar a decisão. Também aponta as diferenças entre a maneira com que executivos latinos tomam decisões em comparação com executivos norte-americanos.

Sob o ponto de vista da Economia, “o estabelecimento da relação entre os agentes econômicos com capacidade de tomar decisões, que nesse contexto são os indivíduos, as empresas e os governos, que interagem e permitem o funcionamento dos mercados financeiros, é essencial para o entendimento da atividade econômica global” (ASSAF NETO, 2006, p. 15). Tais atividades só ocorrem em decorrência da viabilização de negócios efetuados após decisões efetivamente tomadas.

Sob a luz da teoria da firma e suas interfaces, percebe-se um novo enfoque conferido à governança corporativa na qual há o resgate ou a busca do retorno do comportamento racional dos agentes e da visão do mercado, na alocação de recursos na firma. Tal consideração retoma a abordagem econômica clássica, de que o desenvolvimento da firma estava baseado na racionalidade da eficiência (CAMARGOS; COUTINHO, 2008).

## **1.2 Problema da Pesquisa**

O presente estudo procura entender quais são os fatores de tomada de decisão que levam os gestores das empresas brasileiras entrevistadas a decidirem importar, ou não, produtos industrializados da China.

Com a expansão nos negócios de empresas oriundas de países emergentes, e graças ao crescimento tecnológico e inovativo de empresas chinesas, por exemplo, o estudo poderá verificar se há aumento de interesse de empresas brasileiras em buscar soluções nesse país e, se os gestores das empresas brasileiras, dentro do limite de informações que lhes é chegado, consideram a China como uma alternativa de negócio.

Não há uma hipótese principal sobre a problemática deste estudo, pois a natureza da pesquisa aqui proposta é exploratória.

## **1.3 Objetivos Gerais**

A linha de pesquisa deste trabalho se relaciona à área de gestão organizacional, voltada à tomada de decisão, com o suporte da teoria institucional, que nos auxiliará a integrar a ação do agente, que no caso, é o gestor, com a ação organizacional. Dessa maneira, poderemos verificar, de acordo com o cenário econômico e com o crescimento do desenvolvimento tecnológico aplicado à inovação e da aprendizagem do processo produtivo de países emergentes, em especial a China, como empresas avaliam a importação desse país.

É possível encontrar vários estudos relacionados à gestão de negócios, e que foram complementados e aprimorados no campo da Administração de Empresas. Este estudo contribui nesse sentido e trata de um tema que aborda o cenário global, relacionado a países emergentes.

Dessa forma, o objetivo deste estudo é identificar os fatores da tomada de decisão que levam os gestores das empresas brasileiras estudadas a decidirem importar produtos vindos da China.

Além do objetivo principal, este trabalho procura adicionalmente proporcionar questionamentos sobre o tema, contribuindo para futuros estudos sobre a relação comercial entre o Brasil e a China, podendo servir como suporte na estruturação de temas direta ou indiretamente relacionados.

#### **1.4 Relevância do Problema**

A escolha do tema em questão decorreu em virtude do reconhecimento quanto à importância de se discutir um tema tão atual, que abrange diversos conceitos, tais como, competitividade, economia global, tomada de decisão, estratégia internacional.

Dado à crescente importância da China no cenário global e nas relações comerciais com o Brasil, o tema passa a ter um grau de interesse maior.

O estudo torna-se relevante também, para a identificação dos fatores que influenciam nas relações comerciais de países emergentes, em particular o Brasil e China, e da forma com que os gestores brasileiros tomam decisões em se tratando deste assunto. Seus resultados poderão contribuir positivamente para estudos futuros, além de propiciar análise das variáveis que serão geradas neste estudo, que poderão indicar tendências ou aplicações pertinentes a este tema.

Vivemos nos últimos anos incertezas econômicas que afetaram quase todos os países do mundo, e os emergentes passaram a ter um papel fundamental nesse novo cenário.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste estudo se fundamenta em conceitos de gestão e de aspectos institucionais, com predominância da teoria da racionalidade limitada, da teoria institucional e de conceitos sobre tomada de decisão.

Conceitos como a teoria da agência, governança corporativa e estratégia são brevemente citados, sem, contudo, este estudo ter a pretensão de se aprofundar em tais definições e abordagens acadêmicas.

### 2.1 Tomada de Decisão e Processo Decisório

A decisão eficaz é aquela que gera um resultado esperado. O processo de tomada de decisão pode ser difícil e arriscado (HARDINGHAM, 1992). Pela ótica de Gomes (2007, p. 2), “decisão é o processo que leva à escolha de, ao menos, uma dentre diferentes alternativas, candidatas a resolver determinado problema”.

O estudo do processo decisório no ambiente empresarial nos mostra que este tema é complexo e pode ser revisto por diversas óticas. Em seu artigo sobre a tomada de decisão de executivos latinos, Fiol (2001) se utiliza da metáfora das lentes para poder discorrer sobre o reflexo mental dos vários problemas que são submetidos a uma tomada de decisão. Ainda conforme o artigo, a metáfora das lentes ajuda a buscar alternativas para que o decisor tome consciência de seu próprio modelo mental e perceba a limitação de seu campo de visão; considera e aceita que existem outras lentes, ou seja, outras formas de lidar com a mesma questão, porém vistas por outro ângulo, e cria condições para que haja o confronto dos diferentes pontos de vista, de uma forma que tais divergências sejam efetivas e frutíferas.

A metáfora das lentes, de acordo com Fiol (2001), pode levar a três mudanças de atitude, onde se passa de um conflito de opiniões a um confronto de pontos de vista; da utilização de capacidades pessoais ao desenvolvimento progressivo de competências coletivas e da transição da perspectiva do “ou” para o “e”, aumentando as opções de análise.

Luecke (2007) estrutura o processo de tomada de decisão através de cinco passos, onde, após definido o objetivo da decisão, o processo passa pelas seguintes fases: “estabelecimento de um contexto para o sucesso; sua contextualização adequada da questão; geração de alternativas; avaliação de alternativas e escolha da alternativa que parecer melhor”. Ao elaborar essa estrutura, Luecke (2007) ressalta a importância da apropriada contextualização de que deve ser decidido.

“Uma decisão é um marco e não o fim da estrada” (LUECKE, 2007, p 89). Depois que uma decisão é tomada, é necessário tomar a ação; a comunicação da decisão tomada é o primeiro passo para sua implementação. O decisor, em geral, tem a responsabilidade de gerar uma solução, sem, contudo, ter o tempo necessário para estudar e entender todas as informações de determinado problema que envolve a decisão.

No processo de tomada de decisão, a coleta de informações é uma etapa que deve ser corretamente estruturada no sentido de ser suficiente para conseguir boas respostas e esclarecer os pensamentos a respeito do problema em questão (HARDINGHAM, 1992).

O julgamento ou análise de decisão refere-se aos aspectos cognitivos do processo de tomada de decisões. A aplicação de um processo racional deve seguir algumas etapas estruturadas. Bazerman (2004) defende um processo semelhante ao de Luecke (2007), onde ele aponta ao invés de cinco etapas do processo decisório, seis. Neste mesmo sentido, Bazerman (2004) assinala que, para cada situação onde haja um problema com várias alternativas de solução, o processo de tomada de decisão, deve seguir os seguintes passos:

- a) Definição do problema: deve estar bem especificado e é preciso um julgamento refinado para sua identificação, tomado cuidados para não definir o problema em termos de uma solução proposta, deixar de notar um problema maior ou diagnosticar o problema em termos de sintomas;
- b) Identificação de critérios: a maioria das decisões requer que o tomador de decisões alcance mais de um objetivo;
- c) Ponderação dos critérios: critérios diferentes terão ponderações variáveis para o tomador de decisões;
- d) Geração de alternativas: é necessária a identificação de possíveis cursos de ação;
- e) Classificação das alternativas segundo cada critério: esta etapa requer que, comumente o tomador de decisões preveja eventos futuros, e por isso, é uma das mais complexas no processo decisório. O tomador de decisões (racional) será capaz

de avaliar as consequências potenciais da escolha de cada uma das soluções segundo cada critério identificado; e

- f) Identificação da solução ótima: teoricamente, depois de ter completado todas as cinco primeiras etapas, o processo de identificação da decisão consiste em multiplicar as classificações da etapa cinco pelo peso de cada critério; somar as classificações ponderadas de todos os critérios para cada alternativa, e escolher a solução cuja soma das classificações ponderadas seja a mais alta.

Luecke (2007) considera que algumas decisões não são fáceis de serem tomadas. Parte delas envolve trade-offs, perigos e vários fatores como risco e o custo do fracasso. Decisões de negócio são difíceis quando envolvem a incerteza e apresentam muitas alternativas, são complexas e suscitam questões interpessoais.

A análise da tomada de decisão pode ainda se tornar mais complexa quando ocorre o fato de que o processo decisório concentra-se na figura de uma única pessoa. Nessa situação, a tomada de decisão pode ser tendenciosa, sua coleta de informações seja incompleta e que os motivos reais não tenham sido percebidos ou considerados (HARDINGHAM, 1992).

Gomes (2007) sintetiza em seu trabalho algumas etapas que foram obtidas através de um consenso dos estudiosos da Teoria da Decisão, que servem para conseguir uma boa decisão. Tais etapas não precisam obedecer necessariamente uma ordem:

- a) Ter certeza de que se está tentando resolver o problema verdadeiro que se tem à frente, e não outro problema inexistente na realidade;
- b) Pensar suficientemente sobre o problema, procurando manter distanciamento de eventuais envolvimento emocionais, jamais tendo verdade como opinião alheia;
- c) Obter todas as informações relevantes;
- d) Identificar de forma clara o que efetivamente importa;
- e) Considerar explicitamente os comprometimentos da natureza moral e ética;
- f) Gerar o conjunto mais amplo possível de alternativas variáveis;
- g) Listar os objetivos da tomada de decisão, tanto quantitativos como qualitativos;
- h) Para cada um dos objetivos listados, explicitar os critérios de decisão;
- i) Explicitar as consequências de cada alternativa com relação a cada um dos critérios de decisão, junto com uma estimativa de possibilidade de que cada uma dessas consequências, de fato, se materialize;

- j) Partindo-se das nove etapas anteriores, realimentando-as, porém, na medida do necessário, utilizar um dos vários métodos analíticos disponíveis na literatura de Teoria da Decisão: os métodos multicritério, para selecionar, ordenar, classificar ou descrever as alternativas a partir das quais se tomará a decisão;
- k) Efetuar críticas dos resultados;
- l) Produzir recomendações.

As nove primeiras etapas são a estruturação do problema; as duas seguintes são a análise de decisão e a última é a síntese.

Por esta metodologia descrita no trabalho de Gomes (2007), a boa decisão é aquela que resolve um problema tendo como base o apoio multicritério à decisão.

Cyert e March (2005) também abordam o tema do processo decisório nas empresas, reafirmando que decisões organizacionais dependem de informações, estimativas e expectativas, que eventualmente são diferentes da realidade. Essas percepções organizacionais são influenciadas pelas características das organizações e seus procedimentos. Ainda conforme Cyert e March (2005), as organizações consideram apenas um número limitado de alternativas de decisão. O conjunto de alternativas consideradas depende da forma da estrutura organizacional e do foco da busca da responsabilidade em tomar a decisão.

A escolha organizacional é fortemente condicionada por regras as quais os fatos ocorrem. Essas regras refletem o processo de aprendizagem pelas quais a empresa passou em seu ambiente (CYERT; MARCH, 2007). Os autores indicam no estudo do comportamento da firma, através de seu trabalho, que um modelo parcial de tomada de decisão passa por nove passos:

- a) Prever o comportamento dos concorrentes;
- b) Prever a demanda;
- c) Estimar custos;
- d) Especificar objetivos;
- e) Avaliar o plano;
- f) Re-examinar os custos;
- g) Re-examinar a demanda;
- h) Re-examinar os objetivos; e
- i) Selecionar uma alternativa.

O objetivo proposto pelos autores é o de criar atributos de tomada de decisão, que vão de encontro às metas e expectativas organizacionais.

A decisão seguirá regras econômicas tradicionais que maximizarão o resultado em termos de custos, de demanda ou de comportamento dos competidores. A alternativa específica selecionada dependerá de qual passo estiver previamente em foco.

Este processo, em comparação aos de Luecke (2007) e de Bazerman (2004) é mais criterioso, complexo e cauteloso. Sua abordagem é menos direta que dos outros autores, porém segue regras mais complexas que podem dar sustentações a outras questões organizacionais, tais como o comportamento organizacional e o lado humano nesses processos.

Outros autores, como Hammond, Keeney e Raiffa (1999, apud BAZERMAN, 2004) sugerem oito fases para tomada de decisão. Pode-se notar que existem várias metodologias de modelagem de um processo decisório, porém, de certa forma, a metodologia acaba por abranger algumas fases que variam em sua definição, mas abordam os seguintes temas: observação, definição de objetivos, compreensão e contextualização do problema, determinação e avaliação das alternativas e opções e escolha da decisão mais satisfatória.

Com o passar do tempo, os modelos de tomada de decisão vem sofrendo um processo de mudança, acompanhando a evolução do processo de gestão organizacional. Segundo Simon (1991 apud PEREIRA; BECKER; LUNARDI, 2007) ninguém decide por um processo racional absoluto, idealizado, considerando-se todas as alternativas, mas fica-se satisfeito em função do número de informações que se possa alcançar e processar. Através de sua teoria da racionalidade limitada, Simon (1991) aponta no uso de computadores como um componente essencial do processo decisório, segregando informações programáveis e não programáveis.

Alguns autores, dentre eles Herbert Simon (1957), definem e tratam o tema de tomada de decisão e processo decisório entre outras abordagens, sob o lado comportamental do gestor ou decisor. Herbert Simon (1987), em seu artigo sobre a intuição e a emoção quando se toma uma decisão gerencial, faz uma série de questionamentos ao relacionar variáveis comportamentais com modelos racionais e organizacionais, transformando mais uma vez, o tema complexo e abrangente.

A questão da intuição do decisor, sob aspectos como sistemas de tecnologia da informação e em processos de gestão reforçam o conceito que o julgamento e experiência do decisor podem ser um diferencial no processo. “Computadores não podem tomar decisões que envolvam valores e preferências quanto ao risco” (BAZERMAN, 2004, p. 3).

De acordo com o artigo de Simon (1957), um estudo comparativo de R. Bhaskar mostrou que dois grupos distintos de pessoas chegaram ao mesmo resultado numa análise de um estudo de caso de uma política de negócios. Mesmo tendo características distintas baseadas no nível de experiência profissional dos grupos, o resultado foi relativamente similar. A distinção nos processos deu-se apenas no aspecto do tempo requerido para a identificação dos fatores chaves do caso.

Torna-se, portanto, necessário ter uma compreensão crescente de poder lidar com a complexidade de informações para tomar uma decisão.

Ao estudar a questão do comportamento no processo de tomada de decisão, retornamos ao artigo de Fiol (2001) que aborda a questão do desconcerto metodológico quando determinada situação torna-se difícil ou inesperada. Outro caminho mental para o processo decisório poderia ser o uso de métodos formais de resolução de problemas, porém tais métodos se apresentam essencialmente teóricos e ao mesmo tempo simplistas em seus fundamentos conceituais.

Por outro lado, a fragmentação e modelagem do processo para análise pode ajudar na compreensão de problemas, facilitando a tomada de decisão. A utilização de métodos alternativos, como por exemplo, a construção de uma árvore de decisões, pode eventualmente ser utilizada, mas pode não ser tão prática para a tomada de decisão.

O resultado do estudo de Fiol (2001) mostra que executivos latinos levam mais tempo a tomar uma decisão do que executivos norte-americanos. De um lado podemos ver que o uso de ferramentas de suporte ao processo, como o uso de computadores podem levar a resultados similares, com variação no tempo de execução; de outro lado, o comportamento de executivos, provavelmente influenciados por paradigmas e regras pré-estabelecidas chegam a processos de tomada de decisões distintos.

O suporte de ferramentas no processo de tomada de decisão auxilia e facilita a escolha da alternativa que melhor se enquadra, baseada na amplitude das informações que alimentaram tal ferramenta, e contribui para que a escolha do tomador de decisões defina sua escolha com maior segurança.

### 2.1.1 Racionalidade Limitada

Podemos abordar o conceito de racionalidade através de distintas áreas de análise. Sob o ponto de vista conceitual, a racionalidade é algo em que há uma coerência lógica, dotado de ou conforme à razão (HOUAISS, 2008). Desde sua definição, podemos partir de perspectivas amplas para entendimento de sua aplicação.

No capítulo introdutório do livro “A ética protestante e o espírito do capitalismo”, Max Weber (1999) recorre algumas vezes para o conceito de racionalidade para abordar conceitos relacionados à racionalidade econômica aplicada nas práticas do ocidente em distinção ao oriente, sendo a racionalidade o aspecto preponderante para o sucesso do modelo capitalista econômico na organização industrial racional.

Para dar sustentação à questão racional, Weber (1999, p. 9) salienta que o moderno capitalismo, baseado nessa racionalidade, foi à primeira vista, “fortemente influenciado pelas possibilidades técnicas, vinculando o conceito de racionalidade à maneira direta e precisa de sua metodologia calculista”. A abordagem sistêmica nos conceitos de racionalidade também é vista nos trabalhos de Herbert Simon (1991), que é referência na teoria da racionalidade limitada.

A concepção da definição de racionalidade limitada é atribuída a Herbert Simon (1991), cujo trabalho apresenta nuances ligadas às questões voltadas às áreas de Economia, Sociologia e à escola comportamentalista.

A tarefa de decisão é composta por três fases distintas (SIMON, 1965):

- a) O relacionamento de todas as possíveis estratégias que poderão ser adotadas (a estratégia representa o conjunto de decisões que determinam o comportamento a ser seguido num determinado período de tempo);
- b) A determinação de todas as conseqüências decorrentes da adoção de cada estratégia;
- c) A avaliação comparativa de cada grupo de conseqüências e escolha de uma alternativa entre várias disponíveis, a partir de valores pessoais e organizacionais. A escolha indica a preferência por um conjunto de conseqüências.

Simon (1965) indica através de seu estudo, que não é possível para o gestor ter acesso a todas as possibilidades de ação, em decorrência da inviabilidade de ter acesso a todas as informações relativas ao assunto que demanda uma decisão, limitando o conhecimento para a solução ótima. Dessa forma, o comportamento na ocasião da tomada de decisão não alcança a racionalidade em sua plenitude que resultaria na melhor escolha, pois o tomador da decisão tem a limitação e influência muitas vezes, por sua capacidade física, pelos seus valores e pela extensão de seus conhecimentos.

A questão da racionalidade na tomada de decisão é um dos fatores importantes a serem considerados no processo decisório. Uma decisão “não racional” não quer dizer necessariamente que é uma decisão irracional; “em determinadas situações, o tomador de decisão não consegue processar a grande quantidade de informações que dispõe.” (FIOL, 2001, p. 17).

O tema em questão apresenta uma forte ligação com os trabalhos de Herbert Simon: “A Behavioral Model of Rational Choice” (1957) e “Bounded Rationality and Organizational Learning” (1991), onde Simon relaciona a racionalidade dos agentes para tomadas de decisão com limitações cognitivas acerca de informações disponíveis.

Conceitos como racionalidade, programas de ação nas organizações, percepção e identificação, divisão do trabalho, comunicação e coordenação, estrutura da organização e os limites da racionalidade estão todos diretamente relacionados às realidades organizacionais atuais e seus conflitos (MARCH; SIMON, 1981). No artigo de Cyert e March (2007), cujo tema é a teoria do comportamento dos objetivos organizacionais, os autores relacionam a tomada de decisão com o comportamento organizacional, inclusive fazendo uma analogia da empresa agindo da mesma forma que os indivíduos.

March (1987) produz o artigo “Exploration and Exploitation in Organizational Learning” onde ele considera a relação entre a exploração de novas possibilidades e a exploração das velhas certezas em aprendizagem organizacional. Este artigo também aborda as perspectivas dos dois lados, ou seja, da organização e do indivíduo.

Ao abordar o conceito de racionalidade, March e Simon (1981) iniciam seu trabalho colocando em xeque o tomador de decisões, diante de incerteza. Neste estudo, é exatamente isso que tentaremos verificar neste estudo, no sentido que as empresas estão conscientes e confiantes ao operar com empresas e produtos chineses. Até que ponto as empresas brasileiras estão dispostas a correr riscos? O que as empresas brasileiras entendem por riscos ao negociar



com as chinesas? Qual o nível de informação que elas têm, para que se sintam confortáveis na ocasião das negociações?

March e Simon (1981) também definem e organizam tópicos pertinentes às organizações e que dependem de ações humanas, como os programas de ação, a divisão do trabalho e a comunicação existente nas organizações. Eles vinculam a qualidade da comunicação com informação, melhorando os processos de programas de ação e atividades da organização. Os autores criam uma ponte entre o indivíduo e a organização através da comunicação e informação, sendo ambas as características analisadas sobre os dois pontos de vista, individual e coletivo. Isso é essencial para que o processo de negociação entre as empresas seja satisfatório para os dois lados.

March e Simon (1981) reforçam o conceito de racionalidade através da definição e simplificação de modelos, como condição de comportamento racional. Entretanto, essa simplificação não gera obrigatoriamente uma eficiência corporativa, que normalmente tende a ser algo buscado pelas organizações. O estudo poderá proporcionar essa visão e tentar entender a realidade das empresas brasileiras nessa questão.

Conforme March e Simon (1981 p. 237), “A organização é confrontada com um problema igual ao de Arquimedes: para que possa comportar-se de modo adaptativo, necessita de normas e processos estáveis para empregar na execução de suas práticas adaptativas.”, e ainda conforme March e Simon (1981 p. 237), “A adaptabilidade no curto prazo corresponde ao que ordinariamente chamamos de solução de problemas, enquanto a adaptabilidade no longo prazo corresponde ao aprendizado”. Essa adaptabilidade apenas mantém o ambiente organizacional estável e resolvendo problemas do curto prazo, sem, contudo aprofundar em variáveis futuras. Quando falamos de longo prazo, consolidamos a questão da decisão com a aprendizagem organizacional.

Este pode ser um bom questionamento a ser verificado em longo prazo, em estudos futuros em que poderemos analisar a acomodação das empresas brasileiras importadoras de produtos e serviços chineses.

Para Cyert e March (2005),

Organizações tomam decisões. Elas tomam decisões da mesma forma com a qual os indivíduos tomam decisões. A organização como um todo se comporta como se existisse uma central de coordenação e sistema de controle capaz de direcionar o comportamento dos membros da organização suficientemente para permitir a imputação do significado do propósito para o sistema total.

Com essa afirmação, os autores iniciam a narrativa do artigo que aborda conceitos de tomada de decisão e comportamento organizacional, que em seguida, os recentes tratamentos das organizações no sentido de que as organizações incluem indivíduos participantes com ampla variação de preferência de pedidos; que através de negociação e compensação financeira os participantes da organização entram em acordos para os propósitos do negócio e que a coalizão entre os participantes pode ser tratada como uma simples estratégia. Estes esforços servem para que a organização possa tomar a decisão baseada em comprometimentos. Mais uma vez, o presente trabalho pode verificar até que ponto esse nível de comprometimento se aplica à realidade das empresas brasileiras.

Há três maneiras pela quais os objetivos de coalizão podem ser alcançados: o processo de negociação, o processo organizacional interno de controle e o processo de ajuste através da experiência (CYERT; MARCH, 2007). Dentre essas três maneiras de coalizão, a negociação apresenta o problema de manutenção dos pagamentos e valores acordados. Os autores ressaltam as alternativas de remuneração, não sendo apenas através do valor em espécie, mas também sobre outros tipos de benefícios que podem entrar na negociação.

Os principais tópicos abordados por March em seu trabalho de 1991 sobre aprendizagem organizacional mencionam a vulnerabilidade da exploração, ou seja, suas deficiências como processo, e a partir daí ele foca na aprendizagem mútua e no desenvolvimento do conhecimento, trabalhando com um modelo de aprendizagem e sofisticando sua análise através de modelos abertos e fechados de organizações.

Em se tratando de tecnologia e evolução tecnológica, Figueiredo (2003, p. 18) discute a aprendizagem organizacional, tendo o autor referenciado várias fontes, “como Cyert, March, Laszlo, Hedberg, Simon, Argyris e Schön”. Os conceitos de aprendizagem organizacional diferenciada da aprendizagem do indivíduo vieram à tona na literatura administrativa no início da década de 60, por meio dos estudos de Herbert Simon (1965). Para esse autor (FIGUEIREDO, 2003), a aprendizagem organizacional é um processo contínuo de elaboração de concepções e raciocínios, por parte das pessoas que lidam com os problemas administrativos, que afeta o produto da ação organizacional. O autor, no texto de 2004, intitulado “Tecnologia e Gestão Empresarial Inovadora” direciona o tema para o contexto brasileiro e mostrando que, com a aplicação de recursos das empresas e aplicação de gestão e estratégias apropriadas, há aplicabilidade para que as empresas brasileiras obtenham sucesso, no que tange inovação e competitividade, mesmo que tenha que buscar num ambiente globalizado.

Motta e Vasconcelos (2006, p. 95) afirmam que Simon e o grupo que ele coordenou em seus estudos sobre a racionalidade limitada, propuseram que a “racionalidade é sempre relativa ao sujeito que decide, não existindo uma única racionalidade tida como superior.” Conforme os autores, a economia clássica se baseia na concepção absoluta de racionalidade, no sentido que pressupõe, por parte do tomador de decisões, de todas as opções disponíveis de ação.

### 2.1.2 Poder

A abrangência do termo “poder” é muito grande e é aplicada em situações distintas, sob formas variadas em contextos organizacionais. A sociologia define poder, geralmente, como a habilidade de impor a sua vontade sobre os outros, mesmo se estes resistirem de alguma maneira.

O desenvolvimento da concepção de poder, termo que deve ser visto como um fenômeno importante e atual nas organizações foi amplamente explorado por trabalhos de sociólogos clássicos, como Michel Foucault, Max Weber e Pierre Bourdieu.

O poder pode ser definido também como o direito ou capacidade de decidir, agir e ter voz de mando; autoridade, e possibilidade de fazer certas coisas, dentre várias outras definições do termo (HOUAISS, 2008). A opção de uso do termo em aspectos políticos também é explorada e definida, no âmbito sociológico, econômico e organizacional. Eisenhardt e Zbaracki (1992), em seu artigo *Strategic Decision Making*, exploram a questão do poder, inclusive como sendo em alguns casos, a origem de preferências de tomadas de decisão. Neste mesmo trabalho, Eisenhardt e Zbaracki (1992) afirmam que a organização como um sistema político de preferências conflituosas tem um largo suporte nas mais diversas áreas de estudo, como governos, universidades, grandes corporações e empresas de tecnologia.

Sob essa ótica de análise, Hammond, Keeney e Raiffa (1998, p. 3) iniciam seu artigo “*The Hidden Traps in Decision Making*” com a afirmação de que “a tomada de decisão é o trabalho mais importante de qualquer executivo”. Porém, tal atividade é cercada por algumas

armadilhas, que dentre elas, há a do “status quo”. Conforme os autores, a atração magnética pelo poder é usada como uma forma de proteção dos egos.

A perspectiva de um modelo político, onde empresas são vistas como sistemas políticos, são notadas e documentadas em vários estudos acadêmicos, que ficaram mais evidentes a partir de 1970. Tal modelo político tem seu alicerce no poder, que se torna mais evidente quando ocorre uma relação de conflito. Dessa forma, sob a ótica dos autores, a tomada de decisão estratégica é melhor executada quando é analisada tanto sob o ponto de vista de processos racionais como sob processos políticos (EISENHARDT; ZBARACKI, 1992).

Pfeffer (2005), ao comentar sobre poder em seu trabalho *Understanding the Role of Power in Decision Making*, constata que a discussão sobre este tema dentro das organizações poderia afetar os fundamentos de gestão sobre os quais os modelos de decisão racionais se baseiam, e inclusive a própria legitimidade da gestão. Dessa forma, o assunto entra em conflito no instante que política e racionalidade estão relacionadas a poder e inseridas no processo da decisão.

O poder nos remete ao conceito de força, também bastante explorado na literatura acadêmica, servindo inclusive de sustentação para uma teoria da escola do posicionamento, de Michael Porter (2005), que trata das cinco forças competitivas. Da mesma forma, Mintzberg (1991) em seu artigo que aborda forças e formas na organização, define a palavra “combinação” para a organização que balanceia suas diferentes forças.

Essas combinações podem trazer uma variedade de formas, que a organização deve entender quais suas implicações. Há também a questão de como essas diferentes forças interagem entre si. “Algumas forças mantêm um contínuo balanceamento num equilíbrio dinâmico ao longo do tempo. Em outras palavras, o poder oscila entre as forças.” (MINTZBERG, 1991, p. 60).

### 2.1.3 Garbage Can

Além do conceito da racionalidade limitada, teorias como a definida por “Garbage Can” desenvolvida por Cohen, March e Olsen (1972) ressaltam a limitação e o grau de dificuldade para o tomador de decisão.

O modelo definido por “Garbage Can” descreve a tomada de decisão em parâmetros altamente ambíguos chamados de anarquias organizadas.

O modelo foi em grande parte uma reação aos modelos de escolha racional, que autores como Cohen, March e Olsen acreditavam que faltou sensibilidade suficiente para a tomada de decisões em um mundo complexo, instável e ambíguo (EINSENHARDT, 1992).

Conforme os autores dessa teoria, o modelo parte do conceito de anarquias organizadas, que são as organizações caracterizadas por preferências problemáticas, tecnologia obscura e participação ativa. Cohen, March e Olsen (1972) em seu estudo apontam que organizações podem ser vistas como coletoras de escolhas, examinando seus problemas e olhando situações de decisões nas quais possa haver uma resposta.

Por essa visão do conceito de garbage can, torna-se possível vincular esse modelo ao processo decisório. Essa teoria enfoca os aspectos contingenciais e específicos do processo de tomada de decisões, como propõe a teoria da racionalidade limitada, pressuposto dessa análise (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

A organização opera com uma base de variedade de inconsistência e preferências mal definidas. É mais provável que seja classificada como uma coleção de idéias perdedoras do que como idéias estruturadas de forma coerente. Sob o aspecto tecnológico, os autores do modelo ressaltam a falta de clareza de políticas tecnológicas, pois defendem que mesmo seus processos organizacionais produtivos não são entendidos pelos seus colaboradores. Operam na base de tentativa e erro e resíduos de aprendizagens de experiências passadas.

Sobre esta teoria, Eisenhardt (1992) afirma que os tomadores de decisão são mais propensos a descobrir os seus objetivos através de ações, bem como compreendê-los antes da escolha a ser tomada. Em comparação como modelos políticos e racionais, o modelo garbage can chama a atenção pela importância da chance. O que é decidido depende fortemente da ocasião e da sorte. As decisões por si só têm uma característica confusa. Há uma falta de entendimento do ponto de partida do processo decisório e seu fim.

O garbage can é uma confluência randômica de quatro variáveis: pessoas, problemas, soluções e oportunidades de escolha, e três premissas chave de comportamento, que conectarão as variáveis básicas: o acesso (mapeamento) ao problema, que pode não estar claro, ter restrições hierárquicas ou demandar especialização para resolução; a estrutura de

decisão, mapeando as escolhas possíveis; e a distribuição da energia aplicada à tomada de decisão, onde a aplicação de energia para resolução do problema for igual ou exceder os requerimentos do assunto em questão, a decisão terá sido tomada.

Este modelo pressupõe a solução de problemas através de escolhas de decisão, porém menos estruturadas que modelos políticos e racionais. Eisenhardt (1999) sumariza seu trabalho ressaltando que pesquisas empíricas suportam modestamente a idéia central de que organizações anárquicas existam. Similarmente, confirma de forma modesta que decisões ocorrem como um resultado de intersecções entre as quatro variáveis descritas pelo modelo, e que este modelo é mais robusto quando estruturas de tempos são mais longas, não há deadlines e forças institucionais não são relevantes; de certa maneira, Eisenhardt (1999) conclui que o modelo é mais aplicável para organizações que tem características organizacionais e processos e metas menos rígidas. Conclui que a racionalidade limitada molda os limites cognitivos do processo de decisão estratégica.

#### 2.1.4 A Sociedade em Rede

Ao abordar a relação comercial entre dois países, ou ao menos, considerar fatores que possam levar a essa relação, torna-se necessário fazer algumas considerações sobre a sociedade em rede, tendo como um dos principais autores, Manuel Castells. Sua obra nos ajuda a analisar a dinâmica social na era da informação.

Castells (1999) aborda o tema da urbanização do terceiro milênio, através das megacidades. Algumas delas serão de grande importância para o cenário econômico mundial, e dentre essas cidades, muitas se encontram na China, como Shanghai, Beijing, Hong Kong, Shenzhen.

Dessa forma, ocorrerá um processo acelerado de industrialização direcionada para a exportação e de “conexões comerciais entre a China e a economia global, levando a uma explosão urbana sem precedentes” (CASTELLS, 1999, p. 498).

As sociedades em rede não são definidas apenas pelo estudo de relações que abordam o aspecto geográfico. O enfoque a ser analisado deve passar pelo aspecto relacional do ambiente. Conforme Motta e Vasconcelos (2006, p. 372)

Esta perspectiva salienta o aspecto político das organizações, bem como o estudo do poder, partindo do pressuposto que ambientes são realidades socialmente construídas com base no estabelecimento de acordos, links, vínculos e contratos entre os diversos grupos organizacionais.

As tendências demonstram o momento atual do mundo, transformado por dinâmicas alicerçadas na reestruturação capitalista e produtiva, na globalização financeira e de mercados e na emergência do conhecimento como recurso estratégico, viabilizadas por uma revolução tecnológica impulsionada pelas tecnologias informação e comunicação (CASTELLS, 2000). Esta nova arquitetura social, denominada por Castells (2000) como Sociedade em Rede, impacta fortemente todas as dimensões de nossa sociedade:

Redes constituem a nova morfologia social de nossas sociedades e a difusão de sua lógica modifica profundamente a operação e os resultados dos processos produtivos e da experiência, poder e cultura (CASTELLS, 2000).

Castells (2000) afirma que nas últimas duas décadas do século XX surgiu uma nova economia, denominada por ele como informacional e global. Informacional porque os níveis de competitividade e produtividade dos agentes desta economia derivam da possibilidade de criarem, processarem e aplicarem eficientemente a informação baseada em conhecimentos. E global devido à organização das principais atividades produtivas, do consumo e da circulação acontecer em escala global. “É informacional e global porque, sob novas condições históricas, a produção é gerada, e a concorrência é feita em uma rede global de interação” (CASTELLS, 2000, p.87).

Para o autor, a difusão do uso das novas tecnologias da informação e da comunicação permitiu o expressivo crescimento dos fluxos financeiros e de informação, incrementando os processos de globalização capitalista. Estas tecnologias possibilitam também a disseminação de uma “lógica de redes” por toda a estrutura social, determinante para o surgimento de uma “sociedade em rede” (CASTELLS, 2000).

A vida em rede aumenta a interdependência entre indivíduos, comunidades e organizações, acentuando a complexidade das relações e gerando mudanças que impactam positiva e negativamente todo o planeta. Castells (2000) identifica os principais aspectos desta revolução tecnológica:

- a) A informação é a matéria-prima, isto é, as tecnologias passam a atuar sobre a informação, e não apenas sofrer a ação destas, como nas revoluções anteriores;

- b) A informação passa a integrar e moldar a atividade humana em todos os seus processos (individuais e coletivos);
- c) Com as novas tecnologias da informação, o sistema ou conjunto de relações acontecem dentro da lógica de redes, adaptando-se melhor à complexidade cada vez maior das interações;
- d) A flexibilidade norteia esta revolução tecnológica. Num cenário de mudanças constantes, a reversibilidade de processos e a reestruturação de organizações são cada vez mais constantes;
- e) A convergência de tecnologias específicas para um sistema altamente integrado, é cada vez mais presente, tornando abordagens científicas segmentadas incoerentes com a complexidade atual.

As qualidades e abrangência das redes são bem demonstradas na conceituação trazida por Castells (2000, p. 499): “redes são estruturas abertas capazes de se expandirem de forma ilimitada, integrando novos nós desde que consigam comunicar-se dentro da rede, ou seja, desde que compartilhem os mesmos códigos de comunicação” (por exemplo, valores ou objetivos de desempenho). Uma estrutura social com base em redes é um sistema aberto altamente dinâmico, suscetível de inovação e sem ameaças ao seu equilíbrio (CASTELLS, 2000).

Segundo Castells (2000), a identidade comunitária é construída cotidianamente e seu significado precisa ser desvendado. O autor conceitua identidade como o processo de construção de significado baseado em um conjunto de atributos culturais e experiências de um povo, que quando inter-relacionados predominam sobre outras fontes de significado. Este autor propõe três origens e formas de construção da identidade:

- a) Identidade legitimadora: concebida e imposta por organizações dominantes da sociedade, objetivando a expansão de sua dominação sobre os atores sociais;
- b) Identidade de resistência: criada por atores em posições/condições desvalorizadas e ou estigmatizadas pela lógica dominante, constituindo postos de resistência e sobrevivência, baseados em uma lógica diferente e/ou oposta da que permeia as instituições dominantes;



- c) Identidade de projeto: quando os atores sociais, com os seus recursos culturais, concebem uma nova identidade, com a capacidade de redefinir sua posição na sociedade. Esta redefinição acaba transformando toda a estrutura social.

Por outro lado, a identidade de resistência desenvolve as comunidades, sendo o tipo mais importante de construção de identidade, pois geram a identidade coletiva que combate os mecanismos de dominação e opressão institucionalizados. Já a identidade de projeto “cria atores sociais coletivos pelo qual os indivíduos atingem o significado holístico de sua existência, buscando um projeto de vida melhor” (CASTELLS, 2000, p. 26).

A identidade de projeto, no entanto, não trata de um ator individual, mas do conjunto dos atores sociais cujo desejo e história constroem um sujeito coletivo através do qual “os indivíduos atingem o significado holístico de sua experiência” (CASTELLS, 2000, p. 27).

## **2.2 Teoria Institucional**

A abordagem sobre conceitos de teoria institucional é muito ampla e pode ser analisada de diversas maneiras. Considerando que as instituições são as responsáveis pela estruturação das interações sociais, e servem como instrumentos que nos ajudam a compreender o funcionamento da sociedade e o comportamento dos indivíduos, elas acabam por exercer um papel fundamental para as organizações, para o ambiente e para as pessoas.

Análises organizacionais se expandem baseadas na perspectiva institucional, no entanto, ironicamente, a abordagem institucional ainda há que tornar-se institucionalizada (TOLBERT; ZUCKER, 1983). “Um conceito institucionalizado é algo “tomado como certo” (taken for granted) para dado grupo social. Esse conceito torna-se uma verdade aceita naturalmente para os membros desse grupo social, inspirando suas ações e práticas sociais”. (MOTTA; VASCONCELOS, 2006 p. 382).

A imagem de sistemas racionais contém premissas relacionadas a perspectivas, arranjos estruturais dentro das organizações com a finalidade de alcançar seus fins. Weick (2001, p. 380) pressupõe que “as organizações são imaginadas da forma como elas funcionam.

Para gerenciar uma mudança numa organização, é necessário encontrar seus meios de avaliar o comprometimento de seus participantes.”

Instituições podem ser políticas, religiosas, educacionais, por exemplo, e podem ter uma estrutura formal ou informal. Dessa forma, Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005) defendem a idéia da teoria institucional como sendo uma teoria multiparadigmática, reforçando os argumentos de Selznick (1992) de que a institucionalização é a emergência de padrões ordenadores, estáveis, socialmente integradores, de um contexto de atividades instáveis, frouxamente organizadas, ou estreitamente técnicas, e também ressaltam suas características marcantes como destaques dados a DiMaggio e Powell (1983) na tentativa de distinguir tipos de isomorfismo e posteriormente de caracterizar as fases da teoria institucional.

De acordo com a teoria institucional, as organizações devem ser receptivas em relação às demandas e expectativas externas para sobreviver (PFEFFER; SALANCIK, 1978). Embora assumam que a escolha organizacional é possível dentro do contexto de restrições externas, os teóricos institucionais focam mais na conformidade do que na resistência, passividade à atividade, aceitação à política de manipulação em respostas às pressões externas (SCOTT, 2008). Teorias sobre influências externas também são ressaltadas nos trabalhos de Abrahamson e Rosenkopf (1993) e Abrahamson e Rosenkopf (1997) em estudos que tratam da exploração de difusão inovativa e efeitos de redes sociais. Estes estudos têm por base, dentre outras, a teoria institucional.

Padrões de difusão de influência externa têm sido encontrados em diversos estudos envolvendo vários tipos de inovação e adeptos a essa metodologia. É pouco provável que as redes sociais possam ter tido muita influência sobre a extensão da difusão em tais contextos (ABRAHAMSON; ROSENKOPF, 1997). Tal metodologia sustenta o crescimento de estudos que valorizam a aplicação de conceitos e abordagens organizacionais específicas para dar legitimidade à participação das organizações e seu funcionamento na sociedade.

Podemos verificar que a teoria institucional não possui um padrão de pensamento unificado. Métodos de análise e abordagens diferentes são identificados e ainda não tem uma coerência que sirva como um modelo de adoção para entendimento. Todas as formas de abordagem da metodologia de análise da teoria institucional são tratadas por ângulos diferentes, do papel desempenhado pelas instituições na determinação de resultados sociais e políticos, bem como o que distingue sua maneira de tratar dos problemas sociais e políticos.

Toda abordagem ao estudo de organizações é elaborada sobre pressupostos específicos acerca da natureza das organizações (WEICK, 2007, p. 237). “Organizações diferem sistematicamente no modo ou processo pelo qual interpretam o ambiente.” Dessa forma, “organizações sociais processam informações baseados na interpretação do indivíduo, que necessariamente não é a mesma maneira de como a organização poderia processar essa mesma informação, influenciando a estratégia, a estrutura e a tomada de decisão, com sistemas cognitivos distintos entre os níveis do indivíduo e da organização” (WEICK, 2007, p. 247).

A teoria institucional tem despertado bastante atenção no campo dos estudos organizacionais, angariando cada vez mais adeptos, principalmente desde o final da década de 70 do século passado. Se, por um lado, tal popularidade talvez possa ter sido encarada como produto de seu elevado potencial explicativo, por outro ela parece haver contribuído para o surgimento de críticas intensas, nem sempre orientadas por articulações conceituais consistentes o suficiente para garantir o alcance de adequada compreensão e ampliação dos seus pressupostos. (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005).

### **3 BRASIL E CHINA: A RELAÇÃO COMERCIAL ENTRE OS EMERGENTES**

Em abril de 2009 a China se tornou o principal parceiro comercial do Brasil, de acordo com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), ultrapassando os Estados Unidos. O valor envolvido no comércio entre o Brasil e China, no mês, somou US\$ 3,2 bilhões, enquanto que com os Estados Unidos foi de US\$ 2,8 bilhões.

Tratando-se de uma relação bilateral, há várias abordagens e pontos de vista que podem cobrir este tema. Câmaras setoriais, como a Câmara de Comércio e Indústria Brasil China ou a Câmara Brasil-China de Desenvolvimento Econômico, constantemente promovem eventos e estimulam o intercâmbio comercial, promovendo a aproximação entre os órgãos governamentais, entidades de classe e empresários, visando a ampliação e consolidação das relações entre os dois países.

Na literatura acadêmica encontramos, em geral, trabalhos que seguem a tendência de pesquisar as questões voltadas às exportações do Brasil para a China, pois o país oriental abria-se para o comércio mundial, buscava um padrão produtivo e ainda não tinha seus produtos competitivos no mercado global. Exemplos de trabalhos acadêmicos nos mostram a evolução das exportações do Brasil para a China (VILLELA, 2004). Em seguida viu-se a preocupação dos efeitos da intensificação do comércio bilateral sobre o mercado de trabalho brasileiro (CASTILHO, 2006). Abordagens distintas sobre a relação comercial do Brasil com a China podem ser identificadas de várias formas.

Mais recentemente, a Confederação Nacional da Indústria, CNI, através da edição de seu periódico do Observatório Brasil-China, ressaltou que o primeiro trimestre de 2008 foi o primeiro na década onde as exportações chinesas foram maiores que as brasileiras entre os dois países.

Pelo processo de globalização, a informação passa a ser mais facilmente obtida e dessa forma, a China pode se tornar mais um país a competir mundialmente.

### 3.1 Competitividade e Globalização

Uma das maneiras que os executivos buscam soluções para melhor desempenho corporativo é a procura de produtos e serviços vindos de outros países. A concorrência deixou de ser local para se tornar global, e da mesma forma, a busca por melhoria de processos, redução de custos e atendimento das necessidades organizacionais também pode ser obtida além de nossas fronteiras.

Num passado recente, vimos o Japão adotar um modelo de negócios que o “levou aos mais altos níveis de competitividade e inovação tecnológica” (FLEURY, A; FLEURY, M, 1997, p. 75). Esse modelo foi seguido pela Coréia do Sul, anos mais tarde.

Atualmente vemos a China seguir esse mesmo caminho. Ao mesmo tempo em que o país ainda apresenta deficiência na qualidade fabril, e é conhecido por fabricar produtos baratos, já desponta em alguns segmentos como, por exemplo, de construção de guindastes portuários, como sendo um dos mais modernos do mundo.

Os números da China são impressionantes e não podem ser deixados de serem considerados, partindo-se inclusive, da extensão geográfica e da densidade populacional.

Fatores como a globalização, a mudança, mesmo que pequena, do sistema econômico chinês e a categorização do Brasil e China como países emergentes no cenário econômico mundial, que, de acordo com o Fundo Monetário Internacional, atualmente representa em conjunto com Índia e Rússia, países popularmente denominados de BRIC, 28% do PIB mundial. A explosão de consumo da China faz com que ela seja uma grande consumidora global dos recursos mundiais. Por exemplo, no ano de 2005 ela consumiu sozinha, 41% dos minérios de ferro mundiais.

Atualmente a economia chinesa é a terceira maior do mundo, ficando atrás apenas dos Estados Unidos e Japão. Participa com 13% da economia mundial e é a maior produtora de alimentos e manufaturas do mundo. Conta com cinco empresas que já constam no ranking das que faturam mais que US\$ 500 bilhões por ano e das duzentas maiores empresas chinesas, podemos verificar que dez delas já estão instaladas no Brasil. A China vem crescendo a taxas anuais expressivas, conforme tabela a seguir:

Tabela 1 – Índices de Crescimento da Economia Chinesa

## Crescimento chinês 2000 – 2007

Ano	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Crescimento	8,0%	8,3%	9,1%	10,0%	10,1%	10,4%	10,7%	11,4%

Fonte: National Bureau of Statistics of China, 2008.

Com a China crescendo anualmente a taxas superiores a 8,00%<sup>aa</sup> desde 2000, por ser o país com a maior população mundial, ter uma extensão territorial continental e estar crescendo tecnologicamente, o mundo passa a ter maior atenção no que ocorre no sudeste asiático.

Em recentes divulgações de dados econômicos mundiais, verifica-se o crescimento da participação de empresas chinesas entre as cem maiores do mundo. No período entre dezembro de 2008 e junho de 2009, a China aumentou em mais três empresas nesse ranking, passando de oito para as atuais onze empresas.

Esse resultado do saldo foi acompanhado por um aumento da participação dos produtos chineses no consumo aparente de produtos industriais (Figura 1). De 0,34% em 1997, a participação de produtos chineses no consumo aparente de produtos industriais cresceu para 1,67% em 2006.

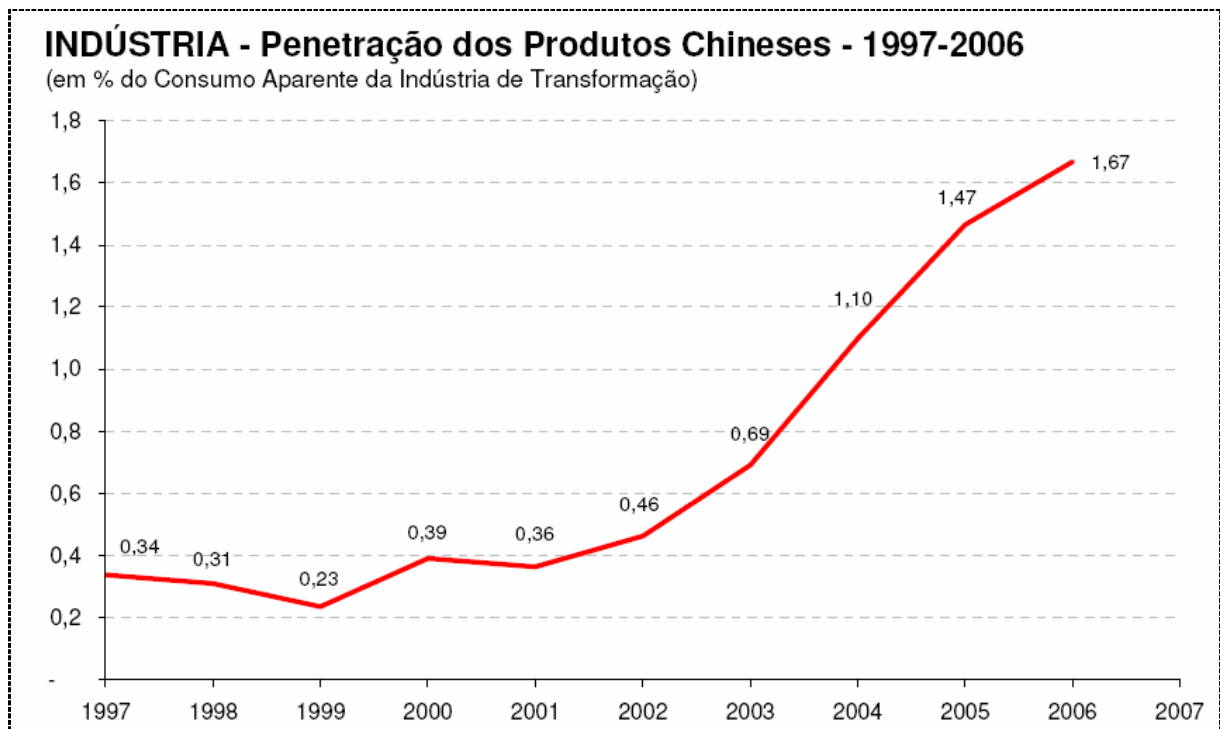


Figura 1 – Indústria – penetração de Produtos Chineses – 1997 - 2006

Fonte: DECOMTEC, 2008

Esse número de empresas consolida o segundo lugar por países, apenas atrás dos Estados Unidos, porém à frente de países desenvolvidos com Japão, Reino Unido, França e Alemanha.

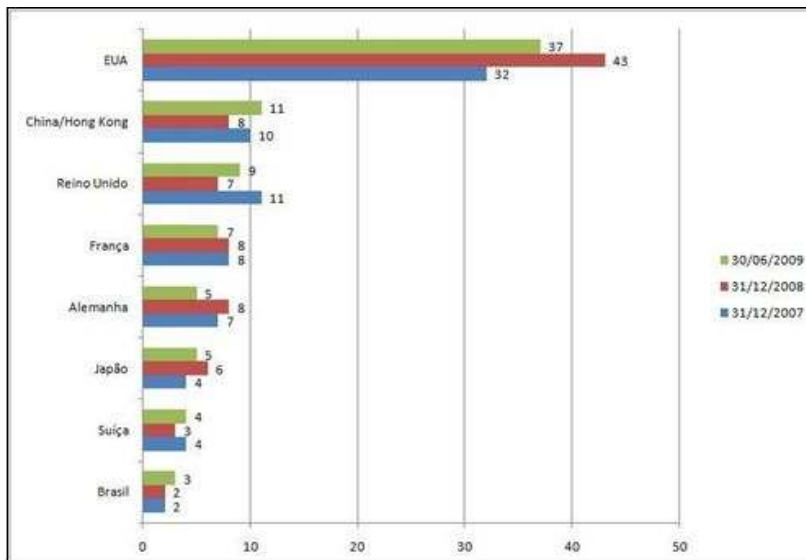


Figura 2 – Top 100 – número de empresas por país  
Fonte: Ernst & Young, 2009

Em se tratando de valor de mercado, as empresas chinesas apresentaram uma valorização de 19,2% nesse período, ao passo que outros países mostraram redução dos valores de mercado das suas empresas. Da mesma forma, aparecem em segundo lugar no ranking das cem maiores empresas, por valor de mercado:

Tabela 2 – Valor de Mercado Total por País (em US\$ bi)

País	Valor total de mercado 30/06/09 (em US\$ bi)	Valor total de mercado 31/12/08 (em US\$ bi)	Valor total de mercado 31/12/07 (em US\$ bi)	Variação jun/09 e dez/08
EUA	4.007.967	4.340.567	5.688.406	-8%
China/ Hong Kong	1.278.528	1.072.631	2.622.805	19%
Reino Unido	872.339	622.222	1.528.397	40%
França	558.398	660.097	991.184	-15%
Suíça	424.084	416.236	580.166	2%
Japão	382.857	446.315	456.168	-14%
Alemanha	338.613	510.631	752.025	-34%
<b>Brasil</b>	<b>313.830</b>	<b>156.068</b>	<b>396.434</b>	<b>101%</b>

Fonte: Ernst & Young, 2009

Em 30 de junho de 2009, a China passou a ter a maior empresa do mundo, a Petrochina, que anteriormente ocupava o segundo lugar e ultrapassou a americana Wal-Mart. A terceira colocada no ranking (ICBC) também é chinesa e no ranking anterior ocupava a sexta colocação, melhorando três posições.

<b>EM ALTA</b>				
As maiores empresas do mundo em 30 de junho				
POSICÃO ATUAL	POSICÃO ANTERIOR	EMPRESA	VALOR DE MERCADO (MILHÕES DE DÓLARES)	PAÍS
1. <sup>a</sup>	2. <sup>a</sup>	Petrochina	366.562	China
2. <sup>a</sup>	1. <sup>a</sup>	Exxon Mobil	341.141	EUA
3. <sup>a</sup>	6. <sup>a</sup>	ICBC	257.004	China
4. <sup>a</sup>	7. <sup>a</sup>	Microsoft	231.546	EUA
5. <sup>a</sup>	4. <sup>a</sup>	China Mobile	200.832	Hong Kong
6. <sup>a</sup>	3. <sup>a</sup>	China Construction Bank	188.750	China
7. <sup>a</sup>	19. <sup>a</sup>	Wal-Mart	182.187	EUA
<b>8.<sup>a</sup></b>	<b>37.<sup>a</sup></b>	<b>Petrobrás</b>	<b>164.322</b>	<b>Brasil</b>
9. <sup>a</sup>	10. <sup>a</sup>	Johnson & Johnson	156.516	EUA
10. <sup>a</sup>	11. <sup>a</sup>	Royal Dutch Shell	156.339	Holanda
46. <sup>a</sup>	68. <sup>a</sup>	Vale	89.317	Brasil
76. <sup>a</sup>	159. <sup>a</sup> **	Itaú Unibanco	59.696	Brasil
120. <sup>a</sup>	179. <sup>a</sup>	Bradesco	41.426	Brasil
147. <sup>a</sup>	213. <sup>a</sup>	Ambev	36.332	Brasil
204. <sup>a</sup>	-	Banco do Brasil	27.683	Brasil
254. <sup>a</sup>	-	Banco Santander Brasil	24.009	Brasil

\* SOMO DÓLARES      FONTE: ERNST & YOUNG

Figura 3 – As Maiores Empresas do Mundo em 30 de Junho de 2009

Fonte: Ernst & Young, 2009

Estudos sobre o comércio e importação de produtos entre o Brasil e a China ainda são raros na literatura de vários países, inclusive no Brasil. Até pouco tempo atrás não era possível obter muitas informações sobre detalhes da produção e da economia chinesa.

De acordo com a Câmara Brasil-China de Desenvolvimento Econômico, o Brasil importou da China em 2007 o total de US\$ 12,6 bilhões, ao passo que no ano de 2008 o valor subiu para US\$ 20,4 bilhões representando um aumento de 58,8%.

Além dos crescentes volumes de comercialização entre os países, desde o ano de 2007 o Brasil importa mais produtos da China do que exporta, demonstrando mais uma vez o crescimento da importância da China como parceira comercial do Brasil:



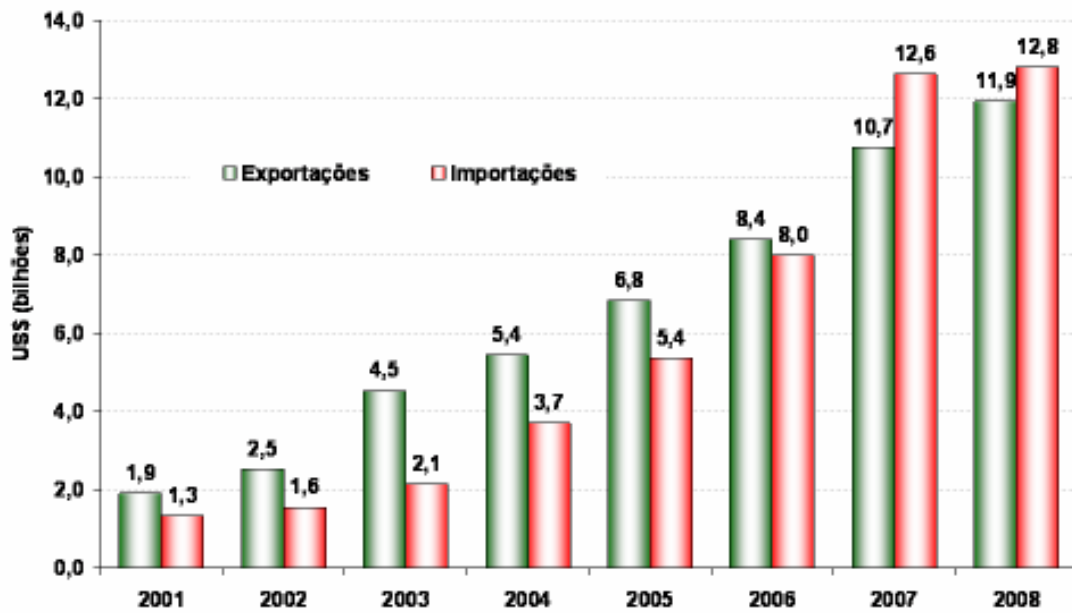


Figura 4 – Balança Comercial Brasil-China  
Fonte: DECOMTEC, 2008

A predominância de importações vem do setor de indústria, que representava em 2008, até o mês de agosto, 94,26% das importações, seguidos pelos setores de combustíveis, agricultura e pesca:

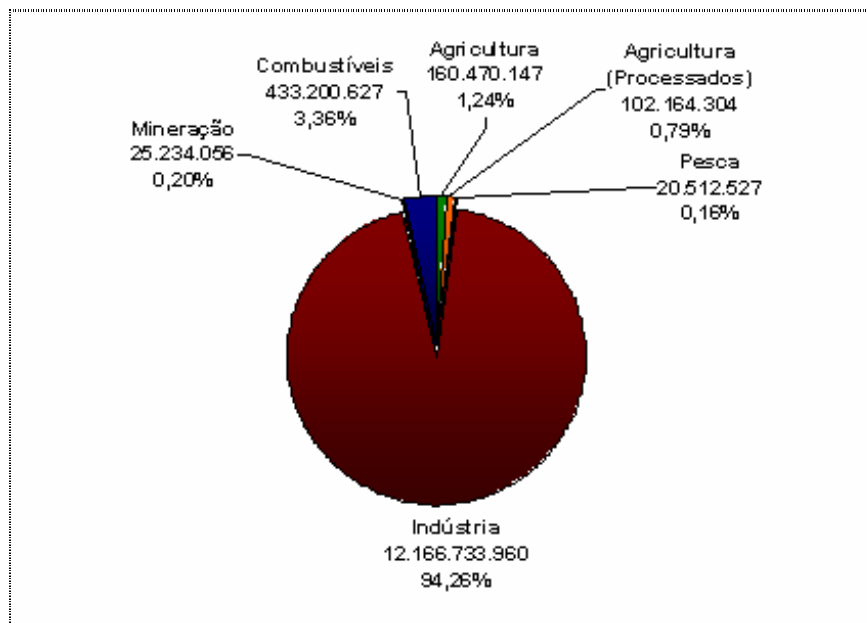


Figura 5 – Importações Brasileiras da China em 2008 por setor (US\$ FoB)  
Fonte: DECOMTEC, 2008

Segundo a Organização Mundial de Comércio, a relação de comércio entre Brasil e China aparece no ano de 2007 sendo um dos cinco maiores países tanto exportadores como importadores, mostrando assim, a importância da China como um parceiro comercial do Brasil. A China em 2007 era o terceiro maior país importador de produtos brasileiros, ficando atrás apenas da União Europeia e dos Estados Unidos.

Tabela 3 – Dados do Brasil na Organização Mundial de Comércio

Issued: April 2009

<b>Brazil</b>					
<b>MERCHANDISE TRADE</b>	<i>Value</i>	<i>Annual percentage change</i>			
	2007	2000-2007	2006	2007	
Merchandise exports, f.o.b. (million US\$)	160 649	17	16	17	
Merchandise imports, c.i.f. (million US\$)	126 568	12	23	32	
	2007			2007	
<b>Share in world total exports</b>	1.15	<b>Share in world total imports</b>		0.89	
<b>Breakdown in economy's total exports</b>		<b>Breakdown in economy's total imports</b>			
By main commodity group (ITS)		By main commodity group (ITS)			
Agricultural products	30.0	Agricultural products			6.0
Fuels and mining products	20.0	Fuels and mining products			23.3
Manufactures	47.2	Manufactures			70.6
By main destination		By main origin			
1. European Union (27)	25.2	1. European Union (27)			22.2
2. United States	15.8	2. United States			15.7
3. Argentina	9.0	3. China			10.5
4. China	6.7	4. Argentina			8.6
5. Bolivarian Rep. of Venezuela	2.9	5. Nigeria			4.4

Fonte: World Trade Organization, 2009

Em relação à posição da China nas importações brasileiras, a evolução nos últimos oito anos foi significativa, passando do nono lugar em 2001 com 1,3 bilhões de dólares (2,3% do total das importações) para o segundo lugar em 2008, que até agosto totalizaram 12,8 bilhões de dólares e representavam 11,2% das importações brasileiras:

	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>
1°	E.U.A.	E.U.A.	E.U.A.	E.U.A.	E.U.A.	E.U.A.	E.U.A.	E.U.A.
2°	ARGENTINA	ARGENTINA	ARGENTINA	ARGENTINA	ARGENTINA	ARGENTINA	CHINA	CHINA
3°	ALEMANHA	ALEMANHA	ALEMANHA	ALEMANHA	ALEMANHA	CHINA	ARGENTINA	ARGENTINA
4°	JAPAO	JAPAO	JAPAO	CHINA	CHINA	ALEMANHA	ALEMANHA	ALEMANHA
5°	ITALIA	FRANCA	CHINA	NIGERIA	JAPAO	NIGERIA	NIGERIA	NIGERIA
6°	FRANCA	ITALIA	FRANCA	JAPAO	ARGELIA	JAPAO	JAPAO	JAPAO
7°	CORÉIA	CHINA	ITALIA	FRANCA	FRANCA	CORÉIA	FRANCA	CORÉIA
8°	NIGERIA	REINO UNIDO	NIGERIA	ITALIA	NIGERIA	CHILE	CHILE	FRANCA
9°	CHINA	NIGERIA	REINO UNIDO	ARGELIA	CORÉIA	FRANCA	CORÉIA	ITALIA
10°	REINO UNIDO	CORÉIA	ARGELIA	CORÉIA	ITALIA	ITALIA	ITALIA	CHILE

Quadro 1 – Posição da China nas Importações do Brasil

Fonte: DECOMTEC, 2008

Sob a ótica de redes de empresas, Manuel Castells (1999, p. 238) afirma que “a organização empresarial chinesa baseia-se em empresas familiares (jiazuqiye) e em redes de empresas de diversos setores (jituanqiye), frequentemente controladas por uma família.” Conforme o autor, esse modelo apesar de verificado em Taiwan, pode ser extrapolado para outras metrópoles como Hong Kong e comunidades chinesas do sudeste asiático.

Nesse tipo de estrutura, a administração é altamente centralizada e autoritária, e o ponto fraco das redes de empresas chinesas de pequena escala é sua inabilidade para realizar grandes transformações estratégicas que exijam, por exemplo, investimentos em P&D, conhecimento dos mercados internacionais, modernização tecnológica em larga escala ou produção no exterior (CASTELLS, 1999).

A carga tributária chinesa manteve-se relativamente estável ao longo dos seis anos analisados e terminou em aproximadamente 15,7% do PIB, ao passo que a carga brasileira apresentou tendência de crescimento entre 2000 e 2005, quando atingiu 34,1% do PIB.

Embora o aumento da carga em parte reflita o aumento do consumo do governo, uma boa parcela dela é destinada ao pagamento de juros, os quais historicamente são mais elevados que os juros chineses. Os juros para depósito no Brasil, mesmo com a volta à “normalidade” após a crise de confiança de 2002-2003 ficou em 19,1% a.a. em 2005. Os juros chineses foram em média de 2,3% a.a. em 2005.

### 3.1.1 Comparação entre os Indicadores de Competitividade do Brasil e da China

Existem três aspectos que merecem atenção inicialmente, numa análise de indicadores de competitividade entre os países emergentes Brasil e China: o ambiente econômico, o ambiente educacional e o ambiente tecnológico.

Conforme estudos elaborados pela FIESP (Estudo IC-FIESP 20071), o ambiente de negócios no Brasil, a despeito das melhoras recentes, é muito menos favorável à produção que outros verificados em países “competitivos” ou em países semelhantes que servem de benchmark para a economia brasileira. Tal fato não é diferente em relação à China.

O consumo do governo chinês apresentou forte tendência de queda em relação ao PIB a partir de 2001, fechando a série em 13,9% do PIB. Já o consumo do governo brasileiro, o qual apresentou queda a partir de 2003, voltou a crescer, ficando em 20,1% do PIB em 2005.

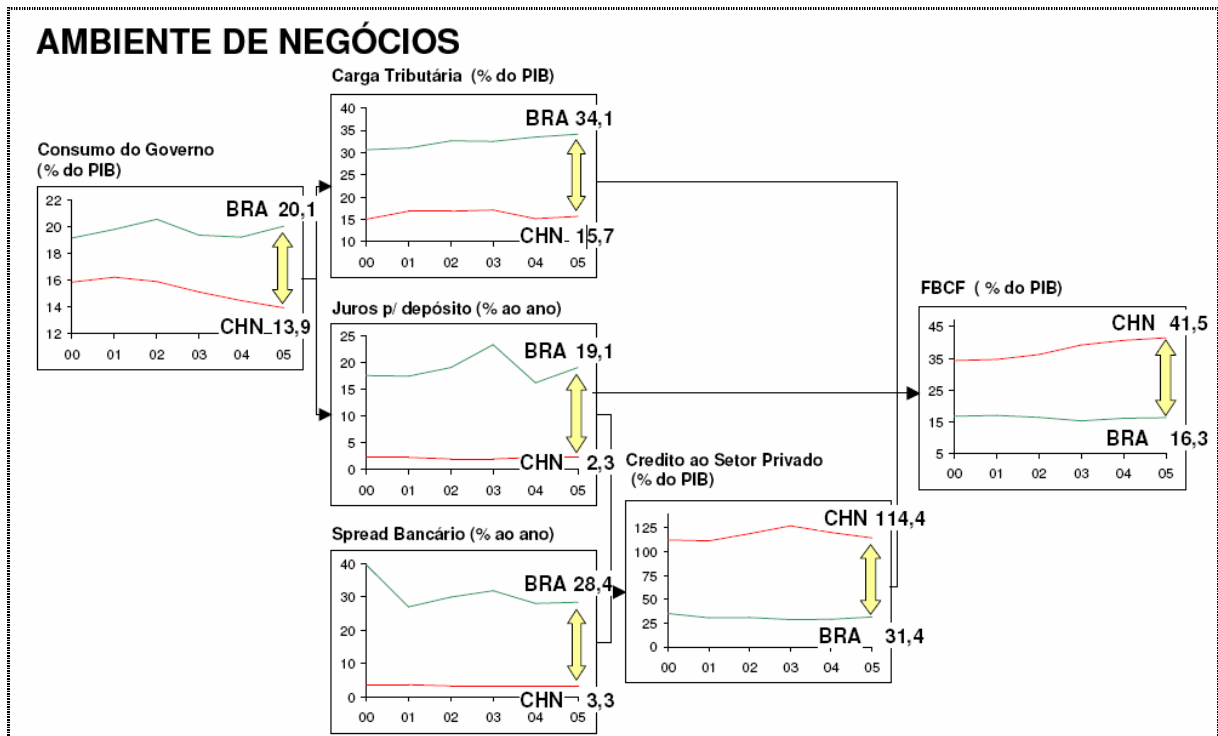


Figura 6 – Ambiente de Negócios  
Fonte: DECOMTEC, 2008

Já os indicadores de ciência e tecnologia revelam claramente uma estratégia de investimento crescente pela China. Os gastos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) da China cresceram quase continuamente entre 1997 e 2005. Saíram de 0,64% do PIB para 1,33% do PIB em 2005.

Além disso, a China vem melhorando sua infra-estrutura tecnológica mais rapidamente que o Brasil. Utilizando a metodologia desenvolvida pelo Banco Mundial, calculamos uma série histórica do índice de tecnologia para os dois países. Isso mostra o contraste entre o esforço tecnológico pela China e aquele realizado pelo Brasil.

Surpreendente, entretanto, é a diferença entre os resultados obtidos com tal esforço. Segundo dados da Organização Mundial de Propriedade Intelectual – WIPO – o número de patentes de residentes na China disparou em relação ao número de patentes de residentes no Brasil. Também segundo a WIPO, o gap em termos de patentes de não-residentes entre China e Brasil vem aumentando.

Mais importante ainda é observarmos a capacidade que a China demonstra em transformar seus esforços tecnológicos em resultado econômico. Dois são os indicadores que utilizamos: a participação de produtos de alta-tecnologia na pauta de exportações e o saldo de serviços tecnológicos da balança comercial.

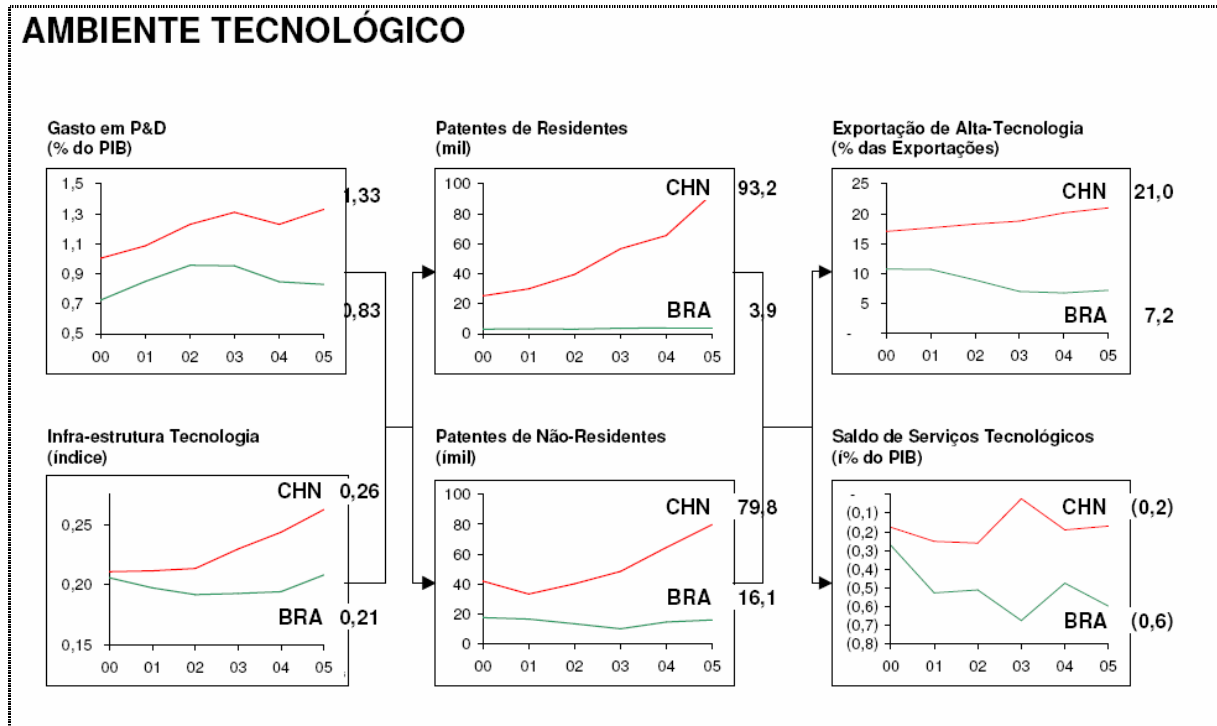


Figura 7 – Ambiente Tecnológico  
Fonte: DECOMTEC, 2008

### 3.2 Gestores no Contexto Brasil x China

Gestores de empresas brasileiras, dentro da limitação de informações, e agindo como agentes, procuram alcançar seus objetivos organizacionais buscando soluções que, não necessariamente sejam locais.

A China é um país emergente, em crescimento tecnológico, e passa a ser uma alternativa importante para o comércio mundial. Logo, estudos exploratórios sobre este tema se justificam por trazer produção de conhecimento relevante para o campo da administração.

Por outro lado, empresas brasileiras começam a ter interesse na relação comercial com a China, e passaram a procurar soluções para suas necessidades nesse país. Na Câmara de

Comércio Brasil-China, mais de cem empresas já são associadas, tabuladas de acordo com a Tabela 4, visando relações comerciais futuras com empresas chinesas.

Tabela 4 – Perfil das empresas filiadas à Câmara de Comércio Brasil-China

Segmento	Nº de Empresas
Indústria e Comércio	39
Serviços	28
Empresas de advocacia e consultoria	16
Outras empresas	18

Fonte: Autor

Nota: Dados de Maio, 2010.

É interessante notar o número de empresas de advocacia filiadas, imaginando a crescente participação chinesa na economia mundial, e conseqüentemente alcançando novos mercados, provavelmente emergentes como eles. Dentro do segmento de indústria e comércio, os setores que mais se destacam são: agroindústria (sete empresas filiadas), bens de consumo (seis empresas filiadas) e siderurgia (cinco empresas filiadas).

Considerando os efeitos sobre o mercado doméstico brasileiro, observamos que as importações de produtos chineses cresceram de US\$ 1,3 bilhão para US\$ 12,6 bilhões em 2007 crescendo sua participação relativa de 2,0% para 10,5% entre 1997 e 2006. De décimo, a China passou a segundo maior exportador para o Brasil, somente atrás dos Estados Unidos. Em 2009 a China passou a ser o maior parceiro comercial do Brasil em relação às importações.

Alguns fatores podem levar empresas brasileiras a buscar a relação comercial com a China. Dentre os fatores, podemos encontrar variáveis que devem ser levadas em consideração, para que negócios sejam efetivados, tais como, preço, qualidade, tempo, manutenção, entre outros. Neste cenário surge a necessidade de averiguar a aplicação conceitual da capacidade dos executivos na tomada de decisões (racionalidade limitada) ou ainda interpretação de cenários (ambiente) que eles devem considerar e agir, para alcançar seus objetivos organizacionais.

Por fim, passa a ser importante entender qual poderá ser o impacto da entrada de produtos chineses no Brasil, e quais são os fatores que levam as empresas brasileiras a importar produtos vindos da China.

O estudo em questão torna-se relevante para a identificação desses fatores que influenciam nas relações comerciais de países emergentes, e em particular, entre o Brasil e a China.

## 4 METODOLOGIA

A metodologia adotada para este trabalho foi a de múltiplos estudos de casos, onde comparamos os diversos fatores de tomada de decisão por executivos das empresas estudadas, na ocasião da escolha de importar produtos chineses.

Foi utilizado o método qualitativo de coleta de dados para a pesquisa, através da elaboração e confecção de formulários de pesquisa compostos de questões relacionadas às variáveis de interesse deste estudo, e características que ajudaram a identificar as respostas com os perfis dos respondentes, relacionados descritos neste estudo. Os questionários, semi-estruturados foram preparados de formas distintas, e anexados no presente trabalho como Apêndices A e B. Tais questionários ajudaram na coleta de informações junto aos entrevistados que expuseram as razões que os levaram a buscar na China as soluções para suas organizações.

### 4.1 Tipo de Pesquisa

Há várias formas para se conduzir uma pesquisa científica. Para o estudo em questão, iremos utilizar uma das metodologias existentes e válidas para certificação dos trabalhos. A metodologia adotada para a pesquisa do tema proposto será através de pesquisa exploratória, que se baseará em entrevistas técnicas com profissionais que têm relação ou interesse em importar produtos produzidos na China.

A pesquisa exploratória é definida como a primeira aproximação a um tema e visa criar maior familiaridade em relação a um fato ou fenômeno. Quase sempre se busca essa familiaridade pela prospecção de materiais que possam informar ao pesquisador a real importância do problema (SANTOS, 2001).

A pesquisa exploratória tem também grande utilização nas ciências sociais e é aplicada quando o pesquisador tem grande conhecimento a respeito dos fenômenos e problemas que está estudando, ou quando se trata de casos em que é necessário desencadear um processo de



investigação que identifique a natureza do fenômeno e aponte as características essenciais das variáveis que se quer estudar (KOCHE, 1997).

## **4.2 Método de Pesquisa**

Para a execução da pesquisa em questão, foram efetuadas entrevistas gravadas, e posteriormente transcritas.

Para a realização das entrevistas, foi desenvolvido um questionário semi-estruturado, com perguntas do tipo abertas, previamente elaboradas, que serviu como roteiro para as perguntas durante a entrevista realizada com cada um dos entrevistados.

Durante o processo de entrevista, de fato, surgiram mais perguntas que não estavam previamente elaboradas no roteiro.

A fim de entender a relação e os fatores que levam as empresas brasileiras a importar produtos vindos da China ou não, definimos dois perfis de entrevistados que caracterizam cenários distintos, em relação aos objetivos deste estudo:

- a) Primeiro perfil: o entrevistado importa produtos da China, ou voltou com a intenção de importar (perfil favorável à importação de produtos chineses);
- b) Segundo perfil: o entrevistado não importa produtos da China ou após sua visita, decidiu por não importar os produtos que foi examinar (perfil desfavorável a importação de produtos chineses).

Não há uma necessidade de obtermos número igual de respondentes para cada uma destas opções, pois o que se busca nas entrevistas são os fatores de decisão para a importação ou não dos produtos chineses. Dessa forma, os fatores podem contribuir positivamente ou negativamente na decisão dos respondentes.

De posse desses dados obtidos através das entrevistas, foi realizada análise dos dados com o suporte de ferramentas que auxiliam análise do processo de tomada de decisão.

Através da modelagem qualitativa, podemos explorar fases do problema através de um padrão de relações causais.

Para a composição da base de dados deste estudo, foram selecionados executivos e gestores de empresas que têm interesse em realizar negociação comercial com a China e consultores de mercado que têm algum tipo de relação comercial ou interesse em fazer negócios com a China. A base de dados da Associação Comercial Brasil China, que conta atualmente com mais de cem associados serviu como suporte a este estudo. Também foram entrevistados gestores e executivos que tem interesse nesse mercado. Desse conjunto de empresas foram extraídos os entrevistados deste estudo.

#### 4.2.1 Análise de Conteúdo

A análise de conteúdo é uma metodologia para análise de dados. A finalidade da análise de conteúdo é produzir inferência, trabalhando com vestígios e índices postos em evidência por procedimentos mais ou menos complexos (PUGLISI; FRANCO, 2005). A análise e a interpretação dos conteúdos obtidos devem se enquadrar nos passos a serem seguidos pela execução do trabalho.

Severino (2002, p. 51) afirma que “a primeira abordagem da análise textual é a preparação da leitura. Deve-se proceder a uma série de atividades ainda preparatórias para a análise aprofundada de textos.”

Procede-se inicialmente a uma leitura seguida e completa da unidade do texto em estudo. Trata-se de uma leitura atenta, sem buscar esgotar toda a compreensão do texto. A finalidade da primeira leitura é tomar contato com o conteúdo.

Transcrições das informações relevantes devem ser feitas a partir da identificação de elementos significativos ao estudo. “A análise textual pode ser encerrada com uma esquematização do texto cuja finalidade é apresentar uma visão do conjunto da unidade. O esquema organiza a estrutura redacional do texto que serve de suporte material ao raciocínio.” (SEVERINO, 2002, p. 53).

A análise de um texto pode ser dividida em três partes: a primeira é a análise dos elementos, consistindo no levantamento dos elementos básicos constitutivos. A análise das relações é a segunda parte, e tem como objetivo encontrar as principais relações, em estabelecer conexões com os diferentes elementos constitutivos do texto. A terceira parte é a

análise da estrutura. Nela, verificam-se as partes de um todo, procurando evidenciar as relações existentes entre elas (LAKATOS, 2001).

As técnicas adotadas para a execução do trabalho serão baseadas na Análise de Conteúdo, em questionário semi-estruturado, para orientar as entrevistas e contar com o suporte de ferramenta para viabilizar a identificação das variáveis estudadas, através do software Atlas/TI: Software para interpretação de texto, que será responsável pela codificação e categorização de palavras-chave do estudo.

A análise das relações pode ser encontrada entre idéias secundárias, fatos específicos, pressupostos básicos, elementos de causa e efeito e elementos de argumentação. Durante as entrevistas foi possível identificar tais relações, para que fossem gerados os constructos de análise.

#### 4.2.2 Mapas Cognitivos não Estruturados

Os mapas cognitivos podem ser entendidos como representações gráficas de conjuntos de representações discursivas feitas por um sujeito (o ator) com vistas a um objeto (o problema), em contextos de interações particular. A representação gráfica é o resultado da interpretação feita a partir do discurso do ator (COSSETTE; AUDET, 1992).

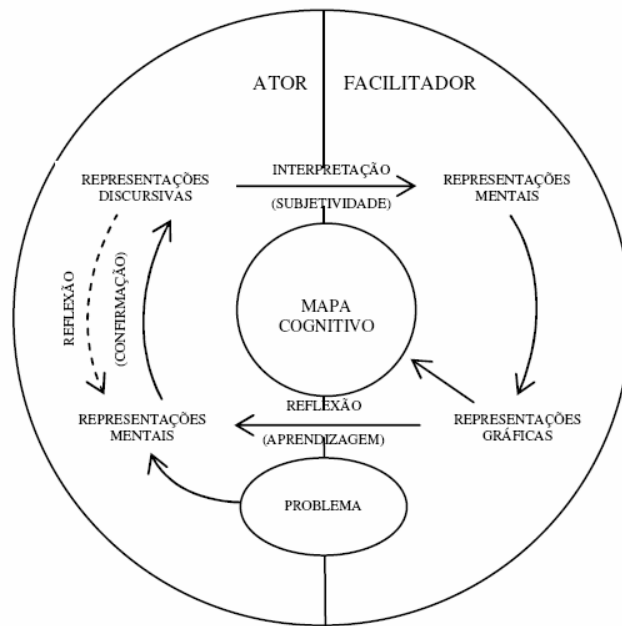


Figura 8 – Processo Cognitivo de Articulação e Pensamento.  
Fonte: Autor “adaptado de” Ensslin et al., 1998.

Mapas cognitivos têm características específicas e são implementados por grafos direcionados, e estas exibem propriedades gerais que permitem uma visão geral de suas características.

As interligações de construtos, através dos arcos direcionados, podem levar, dependendo da complexidade do problema em estudo, a inúmeros cruzamentos, tendo a necessidade de instrumentos computacionais complexos para sua análise; entretanto, para problemas de média complexidade é possível forçarmos a construção do mapa de forma a obtermos uma estrutura bi-dimensional (MORITA, 2009).

Os mapas mentais representam um marco teórico integrado pela confluência de três grandes dimensões: a atividade cerebral, o pensamento irradiante e o enfoque da aprendizagem holística ou total (ONTORIA, 2008).

Para Chaplin (1985), a base da construção dos mapas cognitivos é a condição humana, que alcança todas as formas de conhecimento, incluindo a percepção, o raciocínio e o julgamento.

Em busca de maior compreensão do conhecimento, recorre-se a analogias e metáforas, transferindo o conhecimento de que se dispõe de uma coisa, a outra. Tal processo contribui para explicar o funcionamento e representação gráfica dos mapas mentais (ONTORIA, 2008).

Quando a intenção é estruturar problemas complexos e fixar as diretrizes e as ações estratégicas, passa a ser importante buscar os valores das percepções e objetivos dos decisores, para obter uma utilização eficiente dos mapas cognitivos (JARDIM, 1994).

Em uma elaboração preliminar do estudo proposto, o mapa cognitivo do problema a ser estudado é representado graficamente da seguinte forma:

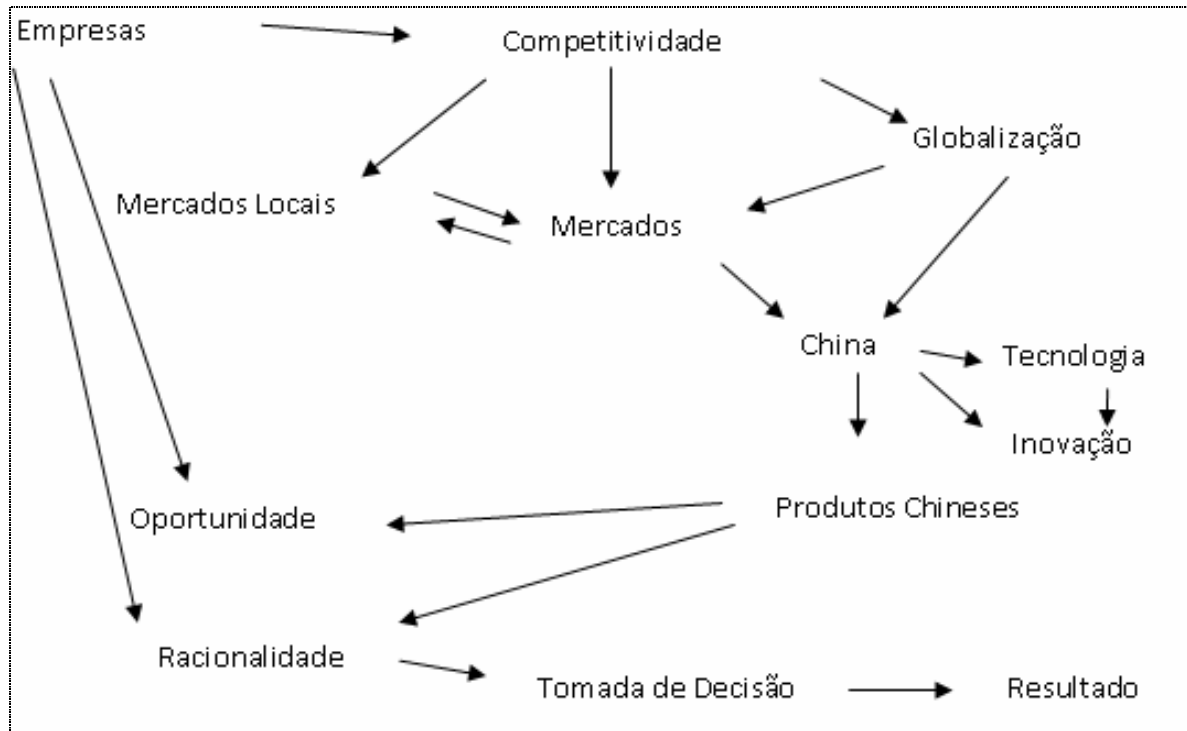


Figura 9 – Modelo de Mapa Mental sobre o estudo em questão  
Fonte: Autor

Ontoria (2008) define em seu trabalho os mapas mentais através de posicionamentos ou perspectivas distintas, onde se obtém visões mais completas. Ainda conforme Ontoria (2008), os mapas mentais podem ser definidos como:

- a) Expressão de pensamento irradiante: função natural da mente;
- b) Técnica gráfica: organograma ou estrutura gráfica em que se refletem pontos ou idéias centrais de um tema, estabelecendo-se relações entre elas;
- c) Método;
- d) Técnica mnemotécnica: permite criar uma imagem em várias dimensões, servindo-se da associação cruzada, da cor e do tempo.

### 4.2.3 ATLAS.ti

Para análise das informações obtidas, foi utilizado o software ATLAS.ti, que é uma ferramenta que nos auxilia na análise de conteúdo em pesquisas qualitativas. O ATLAS.ti é um software que tem a finalidade de efetuar o tratamento de dados, e foi desenvolvido inicialmente para tratar de projetos da área de saúde. A sigla “ti” do nome do software é abreviação de “text interpretation” e reforça o propósito de utilização do mesmo.

O ATLAS.ti possibilita a organização e a recuperação de informações relacionadas à idéia ou ao conceito subjacente a categoria. Isso é importante para estruturar e validar empiricamente a categoria no processo de retorno aos dados (BANDEIRA-DE-MELLO, [2008]).

Em 1993, Thomas Muhr lançou a primeira versão comercial de ATLAS.ti, marcando o começo de sua empresa, a Scientific Software Development, atualmente, ATLAS.ti GmbH. Nos anos seguintes, diversas versões do software foram lançadas. Em 2009, foi lançada a versão 6.0. O objetivo do software não é automatizar o processo de análise textual, mas desenvolver uma ferramenta que apóie efetivamente o interpretador humano, especialmente no gerenciamento de estruturas informacionais complexas. (MUHR, 1991 apud BANDEIRA-DE-MELLO, [2008]).

O processo de análise do ATLAS.ti se inicia nos documentos primários, sujeitos à análise do conteúdo, que gerarão os constructos que servirão de base para a elaboração do mapa mental resultante do trabalho de pesquisa.

As operações básicas do ATLAS.ti correspondem a: preparação da base de dados primária, configuração do programa, criação da unidade hermenêutica, designação dos documentos primários, referenciação das citações, codificação e memorando de notas. A partir desta sequência de processos, inicia-se a construção gráfica das análises, através da representação pelas redes semânticas (network view), o relacionamento dos elementos (nodes) e a recuperação de citações por buscas lógicas (query tool).

O quadro a seguir apresenta os principais elementos construtivos do ATLAS.ti, com uma explicação sintética de cada um deles.

<b>Elementos</b>	<b>Descrição</b>
Unidade Hermenêutica ( <i>Hermeneutic Unit - HU</i> )	Reúne todos os dados e os demais elementos. A unidade hermenêutica é um contêiner, uma estrutura que armazena dados primários (documentos primários), os produtos relacionados e o resultado do trabalho interpretativo. Tudo que é relevante para um projeto faz parte da UH e é armazenada no ambiente eletrônico do ATLAS.ti (ATLAS.ti, V 6,0).
Documentos primários ( <i>Primary Documents – PD</i> )	São os dados primários coletados. Em geral, são transcrições de entrevistas e notas de campo, mas suportam figuras e áudio (a versão atual também o faz em relação a imagens, áudio e vídeo). Os documentos primários são denominados Px, sendo que x é o número de ordem. O documento primário é um texto, uma imagem ou arquivo de áudio incorporado a uma unidade hermenêutica para análise (ATLAS.ti, V 6,0). Neste estudo, os documentos primários são as entrevistas da pesquisa (P1 a P8), inseridas nos Apêndices C até J.
Citações ( <i>Quotes/ quotation</i> )	São segmentos de dados, como trechos relevantes das entrevistas que indicam a ocorrência de código. A referência da citação é formada pelo número do documento primário onde está localizada, seguido do seu número de ordem dentro do documento. Neste estudo, não utilizamos as citações dentro do software. Foi feita numa seção específica do trabalho.
Códigos ( <i>Codes</i> )	São os conceitos gerados pelas interpretações do pesquisador. Podem estar associados a uma citação ou a outros códigos para formar uma teoria ou ordenação conceitual. Sua referência é formada por dois números: o primeiro refere-se ao número de citações ligadas ao código; e o segundo, ao número de códigos associados. Os dois números representam, respectivamente, seu grau de fundamentação ( <i>groundedness</i> ) e de densidade teórica ( <i>density</i> ). Neste estudo foram criados 13 códigos.
Notas de análise ( <i>Memos</i> )	Descrevem o histórico da pesquisa. Registram as interpretações do pesquisador, seus <i>insights</i> ao longo do processo de análise. É similar a um código, mas usualmente contém textos de tamanho mais longo (ATLAS.ti, V 6,0).
Família ( <i>Family</i> )	A família é um grupamento de documentos primários, de códigos ou de memos criada para facilitar o seu gerenciamento e análise (ATLAS.ti, V 6,0). Agrupa os dados em poucas unidades de análise e ajuda os pesquisadores na construção do mapa cognitivo.
Esquemas gráficos ( <i>Netview</i> )	Esta ferramenta auxilia a visualização do desenvolvimento da teoria e atenua o problema de gerenciamento da complexidade do processo de análise. Os esquemas gráficos são representações gráficas das associações entre códigos. Foram traçados os esquemas gráficos para ilustrar as relações entre os códigos e algumas citações. O esquema gráfico conceitua uma estrutura pela conexão de grupos de elementos similares em um diagrama visual (ATLAS.ti, V 6,0).
Comentários ( <i>Comment</i> )	Podem estar presentes em todos os elementos constitutivos. Devem ser utilizados pelos pesquisadores para registrar informações sobre seus significados, bem como para registrar o histórico da importância do elemento para a teoria em desenvolvimento. Os comentários servem basicamente para lembrar o autor de alguma informação relevante que poderá ser retomada na análise final.

Quadro 2 – Elementos Construtivos da ATLAS.ti

Fonte: Autor

Nota: Informações obtidas no tutorial do software

O ATLAS.ti apresenta quatro princípios norteadores da análise (BANDEIRA-DE-MELLO, 2006):

- a) Visualização: gerenciamento da complexidade do processo de análise, mantendo o contato do usuário com os dados;
- b) Integração: a base de dados e todos os elementos construídos na análise são integrados em um único projeto, a unidade hermenêutica;

- c) Casualidade: promove a descoberta e os insights casualmente, isto é, sem a busca deliberada por aquilo que foi encontrado;
- d) Exploração: a interação entre os diferentes elementos constitutivos do programa promove descoberta e insights.

O software possui alguns elementos constitutivos que auxiliam a codificar, cortar e colar. Produzem textos impressos de todas as passagens do texto que se refiram a mesma categoria, por exemplo, códigos do tema, códigos do entrevistado e aspectos formais. A partir daí associam-se os atributos designados pelos códigos identificados nos documentos primários, e constroem-se os mapas cognitivos, resultados do entendimento dos conteúdos.

#### 4.2.4 Caracterização da Amostra

A primeira fase do estudo se caracteriza pela realização de entrevistas com gestores, executivos e consultores que foram até a China, ou que já importam produtos chineses ou ainda que tenham interesse nos produtos chineses, de acordo com os perfis de entrevistados previamente definidos.

O material da pesquisa constitui dessas entrevistas realizadas, tendo as mesmas sido transcritas, sem que houvesse alteração no que foi dito pelos entrevistados.

<b>Entrevistado</b>	<b>Situação</b>	<b>Documento da Entrevista</b>
Sócio, de uma empresa industrial	Importa regularmente	Apêndice C – entrevista TA
Sócio, de uma empresa comercial	Em negociação de compra	Apêndice E – entrevista JM
Sócio, de uma empresa industrial	Não importa	Apêndice G – entrevista JCM
Sócio, de uma empresa industrial	Importa regularmente	Apêndice I – entrevista ARC
Sócio, de uma empresa comercial	Importa regularmente	Apêndice K – entrevista EFR
Gerente Sênior, de uma empresa comercial	Importa regularmente	Apêndice M – entrevista CHS
Sócio, de uma empresa comercial	Pretende importar	Apêndice O – entrevista CL
Sócio, de uma empresa industrial	Pretende importar	Apêndice Q – entrevista WP

Quadro 3 – Lista de Entrevistas e documentos transcritos

Fonte: Autor



#### 4.2.5 Tratamento dos Dados

Os dados obtidos das entrevistas foram tratados através de Análise de Conteúdo, interpretando as respostas dos entrevistados, e melhor adequando no roteiro das entrevistas. As respostas recebidas foram analisadas e as informações relacionadas para as categorias da tabela elaborada no roteiro deste trabalho com intuito de elencar as variáveis resultantes do processo de tratamento dos dados.

O conteúdo das entrevistas foi interpretado de acordo com as idéias difundidas com a proposta do estudo, tentando concluir se o problema de pesquisa tem sentido e se o tema foi adequadamente conduzido.

As entrevistas transcritas, além de inclusas neste trabalho como apêndices, fizeram parte da alimentação do software ATLAS.ti, tendo sido utilizadas como documentos de texto, e sido nomeadas no sistema como documentos primários, que representam e contém informações sobre os dados a serem estudados.

Após o procedimento de identificação dos documentos primários, o passo seguinte foi proceder com a codificação dos constructos identificados nas respostas dos respondentes, que seriam associadas numa etapa futura.

A primeira classificação criada, a partir dos questionários, foi identificar quais foram os atributos obtidos nas respostas dos respondentes que poderiam ser os fatores envolvidos na decisão de compra. Dessa forma, foram identificados oito atributos:

Atributo
Atributo custo / preço *
Atributo distância / tempo
Atributo idioma
Atributo qualidade
Atributo reposição / manutenção
Atributo risco
Atributo tecnologia
Atributo volume

\* Nas respostas recebidas dos entrevistados, pode-se perceber que, dependendo da maneira como eles abordaram a questão, os termos “custo” e “preço” têm a mesma conotação, ou seja, o preço de venda das empresas / indústrias chinesas, e o custo de compra das empresas brasileiras.

Quadro 4 – Atributos de Decisão  
Fonte: Autor

Os atributos “custo / preço”, “qualidade”, “risco”, “tecnologia” e “volume” foram os que mais apareceram e por outro lado, o atributo “reposição / manutenção” foi o menos mencionado pelos entrevistados.

Como o foco da pesquisa era procurar entender os fatores de decisão, que poderia ter sido favorável ou desfavorável à importação dos produtos chineses, não houve a preocupação de se igualar o número de entrevistas e respostas com resultados iguais para os dois posicionamentos dos gestores, justamente porque o foco do estudo era de identificar os fatores de decisão e não o de comparar bases de decisões positivas e negativas em igual número.

A partir da codificação, foi criada uma lista com vinte códigos e oito atributos de decisão, que foram relacionados no Apêndice S deste trabalho. Alguns códigos serviram de links entre o atributo de decisão a ser estudado e outra consideração feita pelo respondente.

A criação desses códigos teve o objetivo de facilitar a associação de constructos gerados nas entrevistas. Ao longo das oito entrevistas, os vinte atributos foram identificados sessenta e três vezes, demonstrados conforme as tabelas a seguir:

Tabela 5 – Lista de entrevistas e códigos criados por entrevista

#	Documentos Primários (Entrevistas)	Número de Códigos
1	Entrevista 1	12
2	Entrevista 2	08
3	Entrevista 3	06
4	Entrevista 4	10
5	Entrevista 5	08
6	Entrevista 6	06
7	Entrevista 7	07
8	Entrevista 8	06
	Total	63

Fonte: Autor

Tabela 6 – Lista de constructos originados das entrevistas

#	Constructo Identificado	Número de Repetições
1	Atributo custo / preço	18
2	Atributo distância / tempo	03
3	Atributo idioma	03
4	Atributo qualidade	09
5	Atributo reposição / manutenção	01
6	Atributo risco	06
7	Atributo tecnologia	04
8	Atributo volume	06
9	Consideração sobre a China	03
10	Desfavorável	-
11	Fator de Decisão	-

#	Constructo Identificado	Número de Repetições
12	Fatores determinantes	-
13	Fatores que contribuem	-
14	Fatores que não afetam a decisão	-
15	Fatores que podem atrapalhar	-
16	Favorável	-
17	Grau de satisfação	02
18	Mudança de opinião	02
19	Opinião sobre a China	04
20	Problemas	02
	Total	63

Fonte: Autor

Dos constructos gerados pelas entrevistas, oito deles, identificados como atributos no quadro 4, são diretamente relacionados aos fatores que a pesquisa procura identificar, ou seja, os fatores que os gestores consideram em sua decisão, para importar produtos da China. Os demais constructos se relacionam com as perguntas, e abordam diretamente o assunto em questão – China – a respeito da opinião, ou eventual mudança de opinião, de considerações adicionais, de problemas e do grau de satisfação com a relação com o país e a operação comercial, se aplicável. Estes constructos contribuíram para o desenvolvimento de um encadeamento lógico da construção dos mapas cognitivos.

O passo seguinte referente aos dados extraídos da entrevista foi efetuar a categorização dos códigos, através de níveis de associação. Dessa forma, foram criados níveis a partir do código da pesquisa que identifica o seu objetivo: “Fatores de Decisão”. Outros códigos livres de apoio foram criados, com a finalidade de estruturar os mapas cognitivos: foram criados códigos que associassem os atributos identificados nas entrevistas com o código que identificava o objetivo da pesquisa: “fatores determinantes”, “fatores que contribuem”, “fatores que não afetam a decisão” e “fatores que podem atrapalhar”. Esses códigos foram associados ao código de “Fatores de Decisão” para dar suporte a cada atributo que foi originado das entrevistas.

A primeira estruturação cognitiva é representada abaixo, que teve a finalidade de associar os atributos identificados com a provável decisão do gestor:

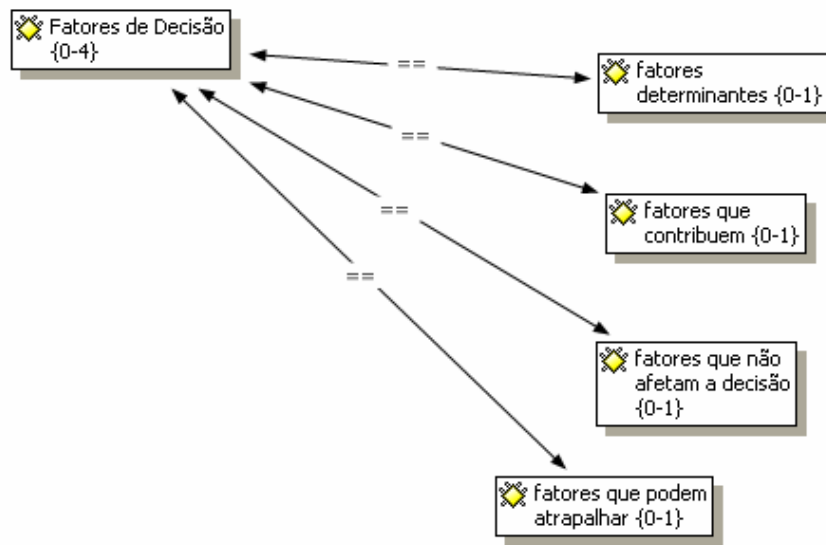


Figura 10 – Fatores de decisão

Fonte: Autor

Através de uma construção mais completa, partimos das opiniões dos entrevistados, seguindo para as considerações e eventuais mudanças de opiniões, que nos levam a pareceres favoráveis ou desfavoráveis e que concluirão com a identificação do fator de decisão.

Para cada entrevista, atributos identificados apareceriam nos mapas cognitivos, inibindo-se os que não entraram no contexto das respostas.

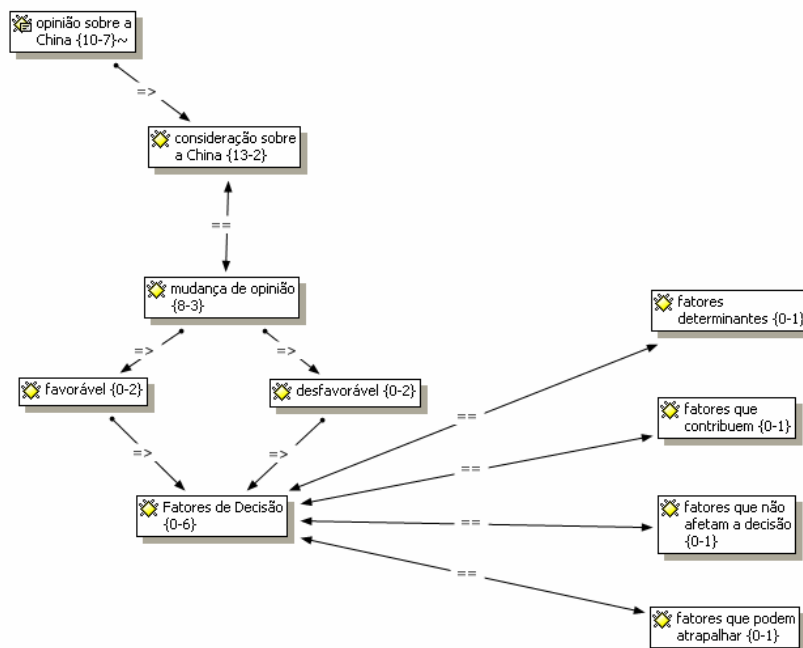


Figura 11 – Atributos de decisão

Fonte: Autor

A partir dessa estrutura, cada uma das entrevistas teve ao menos um atributo de decisão associado a um fator que foi classificado como: determinante, que contribui, que não afeta, ou que pode atrapalhar na decisão de comprar da China.

#### 4.2.6 Resultados das Entrevistas

Cada entrevista resultou na elaboração de um mapa cognitivo, relacionando os principais atributos identificados nas entrevistas.

Para o primeiro entrevistado (Apêndice C), foi possível extrair informações que nos levaram, em especial, a dois atributos: custo / preço e volume.

Desde a afirmação do respondente sobre sua opinião a respeito da China, foi possível identificar o viés de sua percepção sobre o país: “Aí fica até uma dúvida: será que depois eles vão subir o preço, né?” (entrevistado TA).

Sobre a decisão de compra:

[...] E esse realmente a questão do custo. Esse é o típico padrão chinês. Então, a gente comprava do fabricante americano que custava US\$ 9.00 a peça; este na China custa US\$ 1,50. Então aí a questão é preço [...]

[...] Aqui também foi a questão de custo. Procuramos americanas no site, e a americana custa, vamos dizer, custa US\$ 25.00 e a chinesa custa US\$ 3.00. Aí compramos a chinesa [...]

Nesta entrevista, o atributo volume apareceu como forma desfavorável à decisão da importação:

[...] Então os volumes envolvidos ainda não são grandes. Podemos dizer que o setor de telemática ainda não atingiu o volume chinês; vamos dizer, os padrões de quantidades da China [...]

A segunda entrevista, inclusa no Apêndice E (entrevistado JM), traz atributos de custo / preço e de qualidade como razões para considerar a China como um parceiro comercial:

[...] tinham interesse em importar produtos chineses e queriam saber duas coisas: qual o nível de qualidade daqueles tipos específicos de produto e se a vantagem do preço era tão significativa quanto tanto se decanta o preço chinês [...]

Nesta entrevista foi constatado, dentro do atributo qualidade, que além de já ser perceptível aos executivos e gestores, existe a associação de relação direta entre qualidade e preço, e que o atributo tecnologia já faz parte da realidade chinesa:

[...] do ponto de vista de preço, ficou claro pra nós que o que é barato é aquilo que a gente já convencionou aceitar como algo de pouca qualidade. Aquilo que nós vimos de alta qualidade na China, já tem preço internacional [...]

O relato de uma passagem sobre avaliação de uma compra de um forno industrial exemplifica claramente esta questão de associação qualidade / preço / tecnologia:

[...] a gente sabia que esse tipo de forno no Brasil custava R\$ 6 milhões de reais. E era isso que nós começaríamos imaginar. Nós tínhamos uma especificação técnica clara do que se precisava. Com essa especificação, nós encontramos oito empresas chinesas que disseram que podiam fazer aquele forno com aquelas características que nós precisávamos. Recebemos oito cotações, desclassificamos cinco, por absoluta inconsistência em conseguir reproduzir tecnologicamente o que nós precisávamos; sobraram três, das quais: uma, com o preço inferior ao preço de R\$ 6 milhões, em torno de R\$ 5 milhões; outra, com o preço um pouco maior do que R\$ 6 milhões e a outra com o preço de R\$ 10 milhões. Esta, de R\$ 10 milhões, com uma tecnologia superior a que nós temos aqui, justifica o preço; a que pediu um pouco menos do que nós estamos falando aqui, é aquela que é efetivamente uma empresa canadense que se instalou na China e faz o mesmo forno com tecnologia canadense com custo chinês [...]

O entrevistado conclui sua opinião sobre esta relação de atributos:

[...] você encontra a China com um bom fornecedor com um preço que é a revelação de tudo que a gente tá chamando de custo chinês, ou seja, o custo deles é baixo. Se você vai pra um nível de muita tecnologia, você vai esbarrar com preços que não são muito diferentes do que nós temos aqui. E finalmente, se você vai pra um nível de coisas absolutamente sem nenhuma tecnologia, aí você esquece, porque você só tem preço, você não tem produto; você compra uma vez só [...]

A entrevista traz a informação que a presença de alguém para supervisão da conclusão do embarque é algo que garante o processo de forma satisfatória. Dessa forma, a abordagem do atributo risco é mencionada pelo entrevistado:

[...] depois da especificação que eles possam aceitar, o que nós estamos recomendando é que exista uma total preocupação com a garantia do que é que vem. Incluindo-se o fato de que quando se fala de equipamentos de altíssimo valor, preço

alto, que tá muito caro, eu até recomendei pras empresas: façam uma inspeção antes do embarque [...]

Na entrevista seguinte, o terceiro entrevistado (Apêndice G, entrevistado JCM) projeta para o futuro da relação comercial da China com outras economias, que, alguns dos atributos que hoje podem eventualmente serem considerados vantajosos na relação comercial, podem desaparecer:

[...] Bom, eu entendo que hoje na verdade não existe distância mais entre países. Hoje nós podemos comprar absolutamente todos os produtos e até serviços da China que fica muito distante de nós. Mas eu entendo também que a China, a partir do momento que ela entrar num padrão de qualidade, num padrão de exigência, num padrão de formalidade de mão de obra, eu acredito que cada vez mais os preços vão ficar mais próximos dos nossos aqui [...]

Em suas respostas, o entrevistado também levanta a questão do preço baixo na China: “e eu vejo como viável alguns negócios com preço e qualidade vale a pena trazer da China” (entrevistado JCM).

O entrevistado finaliza com uma consideração semelhante à entrevista anterior, a respeito do atributo risco:

[...] O que me chamou a atenção é que o chinês, ele tem, ele às vezes até promete muito, e acaba não cumprindo o que ele prometeu, né? Então eu entendo que um aspecto importante é ter uma pessoa que possa fazer essa intermediação lá na China, até o embarque do produto, porque é muito comum os importadores comprarem um produto, e chegando aqui no Brasil, o produto não ter a qualidade desejada e o preço desejado...

A quarta entrevista (Apêndice I, entrevistado ARC) aponta distintos atributos, e pode indicar, além dos fatores de decisão do executivo da empresa, algumas tendências de mudança de postura em relação aos negócios com a China. No primeiro momento, o entrevistado aponta o fator principal da compra dos produtos chineses:

[...] No começo foi por causa do preço. E a gente estava, tinha uma idéia que as coisas da China estavam sendo com uma qualidade melhor, e por isso que a gente optou pela China, mas o que mais pega mesmo é o preço [...]

Nesta entrevista ocorre a associação de atributos qualidade e risco. A afirmação vem decorrente de uma consequência da escolha preço como o fator de decisão:

[...] É, o preço. O primeiro fator é o preço, só que tem alguns casos, que eu estava citando pra você, que a gente deixou de trabalhar por falta de qualidade. É impressionante quando você vai pra China, eles mandam umas amostras pra você, a gente recebe umas amostras perfeitas; quando você abre o container, tudo ruim [...]

A opinião acima vai de encontro com o que o segundo entrevistado menciona sobre produtos de baixa qualidade e da necessidade de ter alguém para auxílio nas conclusões das transações comerciais, evidenciando neste trecho, o atributo risco na operação. Além da consideração do atributo risco, a entrevista aponta para fatores que podem atrapalhar futuras decisões de importar da China: a dificuldade de fazer troca (de produtos) e a variação do dólar. Como o presente trabalho tem o objetivo de entender os fatores de decisão para a compra dos produtos chineses, não foi desenvolvido nenhum esforço investigativo adicional nas demais entrevistas a respeito dos fatores desfavoráveis à importação.

Os atributos qualidade e preço foram os eleitos pelo quinto respondente (Apêndice K, entrevistado EFR) e nesta entrevista também se constatou a associação dos atributos qualidade e tecnologia:

[...] Em primeiro lugar foi a qualidade dos produtos e o preço, porque aqui no Brasil a gente tem uma carga tributária muito grande e além dessa carga tributária a competitividade nós não temos em relação a indústria chinesa [...]

A relação dos atributos volume e custo / preço também é evidenciada na entrevista:

[...] Há o custo da produção, como eu disse. Voltando a falar no custo, que na China é o seguinte: quando você dá uma produção pro pessoal que você consegue embarcar um container de quarenta peças, por exemplo, é diferente de você fazer um enchimento de vários produtos dentro de um container; então, quando você dá produtividade pros caras... O volume é importante. Sem volume na China você não consegue nada [...]

Esta associação também foi identificada na entrevista três, onde a falta de um volume apropriado inviabilizou a decisão de importar da China. O entrevistado finaliza seus comentários com a mesma observação já verificada em outras entrevistas. Por mais que esteja satisfeito com a operação, a empresa deve estar atenta na transação, e se possível se utilizar de intermediários idôneos e de confiança, trazendo à tona, mais uma vez a questão do atributo risco:

[...] para mandar os produtos corretos, mas você tem que ter o trader certo, o cara certo, você entendeu? No meio do caminho tem muito chinês brasileiro que tá aqui também, que faz essa interface aí, e muitas vezes o cara, ele olha o bolso dele; olha



só o negócio só, é o famoso vendedor de uma venda só: vendeu, pegou o dinheiro e nunca mais aparece [...]

A sexta entrevista (Apêndice M, entrevistado CHS) mantém o resultado de que a decisão de importar da China é primeiramente tomada pelo atributo custo:

[...] Primeiro foi, que as fabricantes principalmente dos EUA foram para a China para fabricar os produtos lá devido ao custo, principalmente pelo custo de mão de obra. Então isso reflete no custo dos produtos que a gente traz para o Brasil [...]

Como qualquer economia, o entrevistado vê a China como sendo capaz de fabricar produtos de todas as maneiras, em termos de qualidade. Este atributo foi citado imediatamente após o entrevistado fazer uma menção ao atributo custo / preço:

[...] O primeiro fator é custo, porque a gente já compra, já faz dez, quinze anos. Então, o que acontece, na China como em todo o lugar, tem alguns produtos muito ruins, os produtos médios, os produtos bons e os produtos muito bons [...]

A entrevista de número sete (Apêndice O, entrevistado CL) talvez tenha sido a de maior subjetividade nas respostas do entrevistado, pois não houve uma clareza na identificação de atributos nas primeiras respostas codificadas neste estudo. Após algumas tentativas de extrair o atributo de decisão, a resposta veio em concordância com as demais entrevistas:

[...] É preço, com certeza. É um fator ou um dos fatores mais importantes. A questão qualidade, hoje ela está minimizada porque passa por um processo de desenvolvimento, então a gente consegue ver o produto antes de estar aqui para depois dar continuidade [...]

A oitava entrevista (Apêndice Q, entrevistado WP) aponta de uma forma direta e conclusiva o fator de decisão dos executivos brasileiros em relação à China. Em sua primeira resposta, o entrevistado conclui: “Sem sombra de dúvida, o preço. Preço é o que leva o empresário brasileiro a buscar alternativas na China” (entrevistado WP).

O respondente mais adiante também aborda o atributo tecnologia, certificando o país sobre essa questão. Sua resposta afirmativa sobre a existência de tecnologia mostra da ciência da realidade do que o executivo vai encontrar lá, porém não sendo essa a questão preponderante para a decisão:

[...] Nós vimos o pessoal na área de gestão com máquinas robotizadas. Eles tanto têm mão de obra farta, que muitas vezes eles têm equipamentos manuais em grandes quantidades, como também têm tecnologia, máquinas mais modernas [...]

## 5 CONCLUSÕES

O presente estudo exploratório buscou através de entrevistas com gestores de empresas brasileiras quais seriam os fatores de decisão que os levariam a comprar produtos da China.

Ao longo das entrevistas, informações foram sendo avaliadas e associadas, de modo a produzir constructos que permitissem a interpretação de cada uma das opiniões dos respondentes. O viés das opiniões dos respondentes direcionou a construção dos modelos mentais acerca do tema em questão. Em nenhuma das entrevistas pôde-se verificar uma mudança de opinião significativa sobre o que o respondente achava sobre a China, e após sua ida, a opinião havia mudado. Mesmo em algumas das entrevistas, respostas que afirmavam uma mudança de opinião sobre o país, não indicavam que tal mudança alternaria sua maneira de considerar a relação comercial com a China. Foi possível perceber que o viés de opinião de cada um permaneceu conforme era, anterior à viagem.

Em todas as entrevistas, o atributo custo / preço (“preço” e “custo” foram considerados como sendo um único atributo para fins deste estudo, pois o valor envolvido era a questão à qual os entrevistados se referiam, e dependeu apenas de qual ângulo o tema foi tratado: se do lado do vendedor, era preço, se do lado do comprador, era custo) foi mencionado pelos respondentes.

Dos entrevistados, apenas um foi até a China e após sua visita, decidiu por não importar. Esta entrevista, inclusa como Apêndice E deste trabalho, aponta a identificação de um atributo – que foi classificado em nosso trabalho – considerado como um fator de decisão que pode eventualmente atrapalhar na decisão de importar produtos chineses, que é o volume.

Um dos indicativos da decisão do respondente em não importar, mostra que a idéia original sobre a China está alinhada com todas as demais respostas – o preço:

[...] percebemos que lá existem alguns quesitos no sentido de mão de obra, ainda bastante informal, e por isso eles têm um custo, um preço bastante competitivo em relação ao nosso [...]

Porém, outra variável não havia sido considerada por este respondente: o volume; esta variável apareceu em outras entrevistas, mas em nenhuma, como fator impeditivo da decisão de compra dos produtos chineses:

[...] quando nós fomos à China, nós fomos atrás de alguns produtos inclusive, e o nosso conceito não estava muito em cima de quantidade, e nós vimos que para que

nós trouxéssemos da China algum produto, teria que ter um alto volume, ou seja, nós teríamos que trazer uma grande quantidade de lá, para que pudéssemos fazer ou beneficiar o produto aqui no Brasil [...]

O atributo qualidade, apesar de ser o segundo mais mencionado, e pode até ser caracterizado como um fator de decisão quase que tão importante como o preço, não pode ser conclusivo no que diz respeito a ser o atributo principal de consideração para compra de produtos chineses. Em alguns trechos das entrevistas, esta constatação fica clara. Na entrevista anexa ao Apêndice F, temos um caso onde a empresa importa e continua importando produtos chineses, e deixa clara a questão do preço como fator principal. Porém, vem diminuindo seus volumes, em decorrência ao atributo qualidade:

[...] Por causa da qualidade. Eles têm muito ainda a fazer em termos de qualidade. Aqui no Brasil existe uma norma muito forte e pesada em relação a produtos que vão para crianças. Então tem coisas que vêm da China que não estão dentro das certificações aqui e a gente acaba tendo problema [...]

Esta informação converge com outras opiniões de que a China deve no futuro, preocupar-se com o atributo qualidade, para que mantenha as atuais relações comerciais com as diversas economias.

Como resultado das entrevistas, apenas dois atributos foram associados a fator de decisão para compra de produtos chineses: custo / preço e qualidade. Porém, apenas o primeiro que teve associações eminentemente favoráveis à decisão.

Em resumo, o atributo qualidade mostrou-se um fator que aparentemente é de conhecimento de todos os que responderam às entrevistas. A ciência de que a China tem produtos de qualidade, e em muitas entrevistas este atributo foi associado a outro atributo (tecnologia). Dessa forma, é percebido pelos executivos brasileiros que produtos de baixa qualidade e pouca tecnologia são extremamente baratos, e podem não ser competitivos, tornando-se importações pontuais e únicas.

Os executivos buscam produtos com razoável qualidade e certa tecnologia. Esses atributos são associados e tem como consequência um preço muito competitivo em relação ao mercado mundial. A visão dos executivos brasileiros é que o atributo preço é o fator que define a importação do produto chinês.

Outros atributos e opiniões identificadas nas entrevistas não caracterizaram como sendo preponderantes ou decisivos para que o executivo os considerasse como favoráveis ou desfavoráveis nas relações comerciais com a China.

A partir das entrevistas e associações feitas nos atributos identificados nas entrevistas, a cada adição de nova entrevista no software ATLAS.ti, por intermédio do campo de documentos primários, o grau de inter-relações aumentava.

Em cada mapa cognitivo é possível notar logo após a denominação do código, um par de números entre chaves ( { } ), onde o primeiro número diz com que frequência o código foi referenciado nos documentos primários, e o segundo número refere ao número de conexões (links) entre o código e outros códigos.

O “atributo custo / preço” além de mais citado, em dezoito ocasiões, se associava com outros três constructos: “fator determinante”, “favorável” e “atributo tecnologia”. As relações apresentaram uma conotação positiva e decisiva como sendo o principal fator de decisão dos executivos.

O segundo constructo mais identificado, o “atributo qualidade” apresentou nove citações, e foi o que mais se associou com outros constructos (seis vezes). Porém, esse número não apresentou um viés que o caracterizasse como fator de decisão, pois em três associações (“fatores que não afetam a decisão”, “problema” e “desfavorável”) o atributo mostrou não ser o determinante para a compra de produtos chineses. Nas outras três associações, uma era sobre o atributo se caracterizar como determinante, outra como um fator que pode contribuir para decisão e a última associação era direta com o atributo tecnologia.

O mapa cognitivo consolidado das entrevistas nos mostra a complexidade das relações das respostas recebidas:

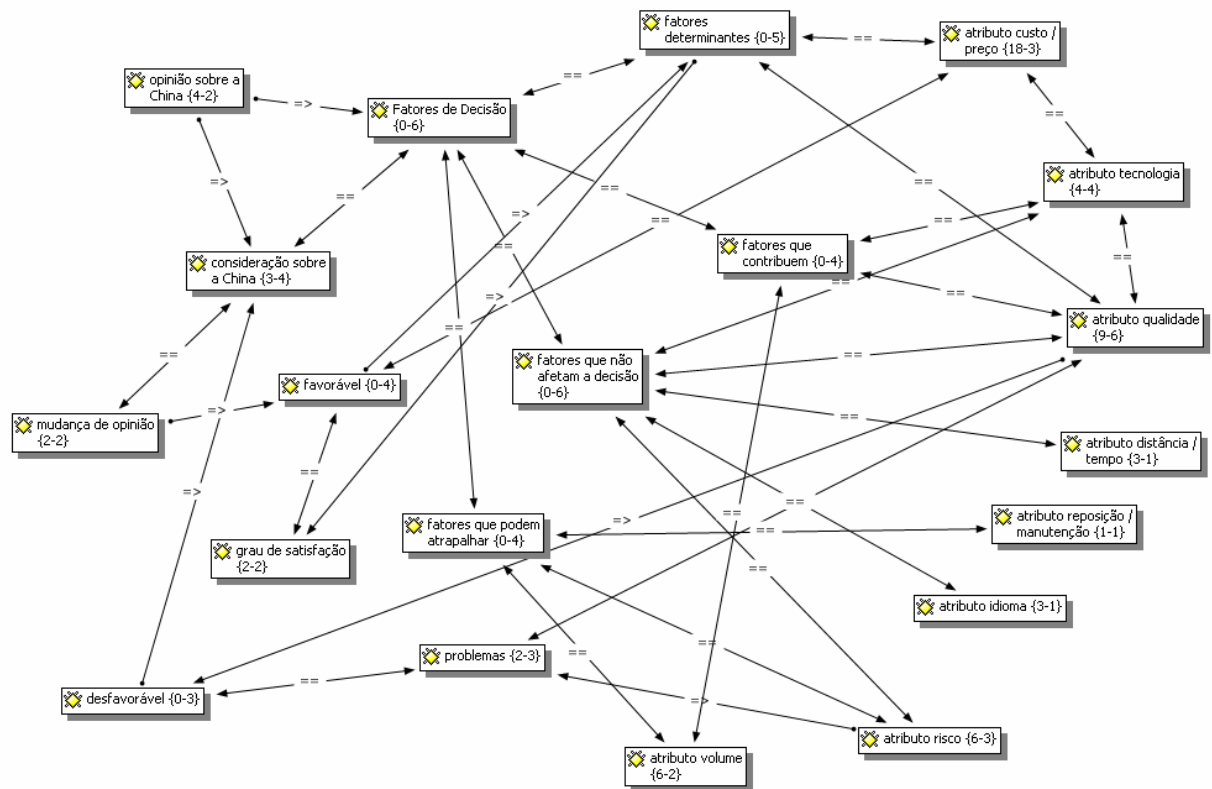


Figura 12 – Mapa Cognitivo gerado a partir das entrevistas realizadas

Fonte: Autor

Nota: A partir dos dados da pesquisa

## 5.1 Limitações do Estudo

Por se tratar de uma pesquisa de natureza exploratória com caracterização limitada dos perfis dos entrevistados, que atuam em segmentos de atividade econômicos distintos, a conclusão do estudo não servirá de base para nenhum dos segmentos abordados nesta pesquisa.

Este estudo não tem pretensão de gerar uma conclusão sobre o tema estudado. A base da escolha dos participantes da pesquisa qualitativa, apesar de terem pontos em comum que permitiu que suas opiniões sobre o tema fossem analisadas conjuntamente, através de construtos de relação identificados, não pertence ao mesmo segmento e não se caracterizam com uma massa crítica capaz de legitimar alguma conclusão.

Tendo em vista que as entrevistas foram feitas através de um questionário pré-elaborado, e de forma semi-estruturada, a natureza da pesquisa é interpretativa e logo não pretende ser neutra, mesmo tendo sido utilizada uma ferramenta de interpretação textual.

A abordagem do estudo foi direcionada a identificar fatores que são considerados na decisão de gestores, objeto da pesquisa.

## **5.2 Propostas para Futuros Estudos**

O escopo deste trabalho, apesar de limitado, pode proporcionar futuros estudos, relacionados ao tema de uma forma bastante ampla, pois será possível desenvolver várias linhas de atuação de pesquisas futuras a respeito da relação entre os agentes das empresas brasileiras e a compra de produtos chineses; quais os fatores que definem a tomada de decisão para a possível compra, como a indústria chinesa têm se comportado em relação ao desenvolvimento tecnológico, sua inovação e sua abertura de mercado com outros países emergentes, em especial, o Brasil. No futuro será possível também desenvolver estudos transversais, setoriais e específicos sobre essa relação comercial que o presente trabalho se propõe a desenvolver.

Futuros estudos acadêmicos relacionados a este tema poderão verificar, por exemplo, se, fazer negócios com a China é algo que tem consistência, e com o passar do tempo tende a ter seu processo consolidado e aprimorado, ou se o que vemos atualmente é algo momentâneo e pontual, devido a variáveis circunstanciais. Estudos transversais nesse sentido podem ser futuramente desenvolvidos, abordando outros pontos de vista, ou atualizando resultados obtidos, ou ainda verificando se os atributos identificados neste estudo continuam sendo os determinantes para tomada de decisão. Outras sugestões possíveis relacionadas a este tema, para estudos futuros podem ser:

- a) Aprofundar os estudos das variáveis que são consideradas no processo de tomada de decisão e que foram abordadas neste estudo;
- b) Procurar entender a adequação da estratégia previamente definida da empresa, com a decisão de compra dos produtos importados chineses;
- c) Certificar se as empresas avaliam suas decisões após terem sido tomadas;

- d) Mapear segmentos econômicos que têm concentração na importação de produtos chineses;
- e) Outros assuntos relacionados à relação comercial Brasil e China.



## REFERÊNCIAS

ABRAHAMSON, Eric; ROSENKOPF, Lori. Institutional and competitive bandwagons: using mathematical modeling as a tool to explore innovation diffusion. **Academy of Management Review**, Briarchiff, v. 18, n. 3, p.487-518, May/Jun 1993.

\_\_\_\_\_. Social network effects on the extent of innovation diffusion: a computer simulation. **Organization Science**, Linthium, v. 8, n. 3, p. 289-309, May/Jun. 1997.

ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado financeiro**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BAZERMAN, Max H. **Processo decisório para cursos de Administração, Economia e MBAs**. São Paulo: Campus, 2004.

CAMARGOS, Marcos Antônio de; COUTINHO, Eduardo Senra. A teoria da firma e a fundamentação teórica para fusões e aquisições: uma análise de suas interfaces. **RAC-Eletrônica**, Curitiba, v. 2, n. 2, art. 7, p. 273-295, Maio/Ago. 2008. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/rac-e>>. Acesso em: 06 jul. 2010.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede. (A era da informação: economia, sociedade e cultura)**. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v. 1.

CASTILHO, Marta. **Impactos distributivos do comércio Brasil-China: efeitos da intensificação do comércio bilateral sobre o mercado de trabalho brasileiro**. 2006. Disponível em: <[http://www.cindesbrasil.org/index2.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=62&Itemid=29](http://www.cindesbrasil.org/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=62&Itemid=29)>. Acesso em: 06 jul. 2010.

COHEN, Michael D.; MARCH, James G.; OLSEN, Johan P. **A garbage can model of organizational choice**. Johnson Graduate School of Management, Cornell University, 1972.

COSSETTE, Pierre; AUDET, M. Mapping of an idiosyncratic schema. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 29, n. 3, p. 32-349, May 1992. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/rac-e>>. Acesso em: 06 jul. 2010.

CYERT, Richard. M.; MARCH, James. G. **A Behavioral theory of the firm**. Belmont: Blackwell, 2007.

CYERT, Richard. M.; MARCH, James. G. A Behavioral theory of organizational objectives. In: SHAFRITZ, J.M.; OTT, J.S. *et al* (ed.) **Classics of Organization Theory**. Belmont: Wadsworth, 2005. cap. 13, p. 135-144.

DAFT, Richard; WEICK, Karl. Organizações como sistemas interpretativos: em busca de um modelo. In: CALDAS, Miguel P.; BERTERO, Carlos O. **Teoria das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2007. cap. 11, p. 235-256.

DECOMTEC. **Análise da penetração das importações chinesas no mercado brasileiro**. São Paulo: 2008.

EISENHARDT, Kathleen. Strategy as strategic decision making. **Sloan Management Review**, Cambridge, v.40, n.3, p. 65-72, spring. 1999.

EISENHARDT, Kathleen; ZBARACKI, Mark J. Strategic decision making. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 13, special issue, p. 17-37, winter. 1992.

FIOL, Michel. La toma de decisiones de directivos latinos. **RAE**, São Paulo, v. 41, n. 4, p. 16-25, out/dez 2001.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1997.

GODOI, Christiane K.; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOMES, Luiz F. A. M. **Teoria da decisão**. São Paulo: Thomson, 2007.

HARDINGHAM, Alison. **Como tomar decisões acertadas**. São Paulo: Nobel, 1992.

JARDIM, Sergio B. Mapas cognitivos: um caminho para construir estratégias. Disponível em: <<http://www.pucrs.br/feng/civil/professores/jardim/artigos-mapas-cognitivos.pdf>>. Acesso em: 06 jul. 2010.

KOCHE, Jose Carlos. **Fundamentos da metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa**. 19.ed. São Paulo: Vozes, 1997.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

LUECKE, Richard. **Tomando decisões**. Rio de Janeiro: Record, 2007. (Harvard Business Essentials).

MACHADO-DA-SILVA Clovis, FONSECA, Valéria, CRUBELLATE João. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **Brazilian Administration Review – BAR**, Curitiba, v. 2, n. 1, p. 1-20, jan./ jun. 2005. Disponível em: <[www.anpad.org.br/bar](http://www.anpad.org.br/bar)>. Acesso em: 6 jul. 2010.

MARCH, James G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization science**, v.2. n. 1, 1987.

MARCH, James G.; SIMON, Herbert. **A Teoria das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

MINTZBERG, Henry. The effective organization: forces and forms. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 2, n. 1, p. 54 – 67, jan./ jun. 1991.

MORITA, Teruyuki. **Inovações de ruptura: um estudo sobre a estratégia em organização incumbente no setor bancário**. 169f. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro Universitário da FEI, São Paulo, 2009.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Cengage, 2006.

ONTORIA, Peña Antonio; LUQUE, Ângela de; GOMEZ, Juan P. **Aprender com mapas mentais**. São Paulo: Madras, 2008.

PEREIRA Tereza Flores; BECKER João Luiz; LUNARDI Guilherme Lerch. Relação entre processo de trabalho e processo decisório individuais: uma análise a partir do impacto da tecnologia da informação. **RAC-Eletrônica**, São Paulo. v. 1, n. 1, art. 10, p. 151-166, jan./abr. 2007. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/rac-e>>. Acesso em: 06 jul. 2010.

PFEFFER, J. Understanding the role of power in decision making. In: SHAFRITZ, J.M.; OTT, J. S.; et al (Ed.) **Classics of Organization Theory**. Belmont: Wadsworth, 2005. cap. 29, p.289-303

PFEFFER, J.; SALANCIK, G.R. The external control of organizations: a resource dependence perspective. In: HANDEL, M. J. (Ed.) **The sociology of organizations**. Thousand Oaks: Sage, 2003. p. 233 – 242.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

PUGLISI, M. L.; FRANCO, B. **Análise de conteúdo**. 2. ed. Brasília: Liber Livro, 2005.

SANTOS, Antonio Raimundo. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2001.

SCOTT, W.R. **Institutions and organizations: ideas and interests**. Los Angeles: Sage, 2008.

SEVERINO, Antonio J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2002.

SIMON, Herbert. A behavioral model of rational choice. In: **Models of man, social and rational: mathematical essays on rational human behavior in a social setting**. New York: Wiley, 1957.

\_\_\_\_\_. **Bounded rationality and organizational learning**, Organization science 2, 1991.

\_\_\_\_\_. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.

\_\_\_\_\_. **Making management decisions: the role of intuition and emotion**. The academy of management executive, v. 1, n. 1, p. 57-64, fev.1987.

TOLBERT, Pamela; ZUCKER, Lynne. A Institucionalização da teoria institucional. In: CALDAS, Miguel et al (Org). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. v.1, cap. 6, p. 196-219.

VILLELA, Eduardo. **As relações comerciais entre Brasil e China e as possibilidades de crescimento e diversificação das exportações de produtos brasileiros ao mercado consumidor chinês.** 2004. Disponível em: <<http://www.pucsp.br/geap/artigos/art4.PDF>>. Acesso em: 06 jul. 2010.

WEBER, Max. **A Ética protestante e o espírito do capitalismo.** 13. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

WEICK, Karl E. **Making sense of the organization.** Malden: Blackwell Publishing, 2001.

## **APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista**

Tabela de descrição do perfil de cada entrevistado:

Perfil 1: Entrevistado importou produtos.

Perfil 2: Entrevistado não importou produtos.

De acordo com a definição do perfil dos entrevistados, serão feitas as seguintes perguntas:

Perfil		Pergunta
Perfil 1	1.	O que o levou a considerar empresas chinesas como parceiras comerciais?
	2.	O que o levou ir à China?
	3.	Qual a sua opinião sobre a China?
	4.	Depois de sua ida à China, sua opinião sobre o país mudou? (se sim, por quê?)
	5.	Por que o senhor comprou os produtos? Quais foram os fatores importantes para sua decisão?
	6.	Está satisfeito sobre a atual operação com os parceiros chineses?
	7.	Ocorreu algum tipo de problema durante, ou depois do processo de compra?
	8.	Pretende continuar comprando? Por que?
Perfil 2	1.	O que o levou a considerar empresas chinesas como parceiras comerciais?
	2.	O que o levou ir à China?
	3.	Qual a sua opinião sobre a China?
	4.	Depois de sua ida à China, sua opinião sobre o país mudou? (se sim, por que?)
	5.	Por que o senhor não comprou os produtos? Quais foram os fatores importantes para sua decisão?
	6.	Há possibilidades de o senhor mudar de opinião no futuro?
	7.	Sabe de algum concorrente seu que compra produtos chineses? Isso tem afetado a competitividade entre sua empresa e essas que compram da China?

**APÊNDICE B – Informações Complementares para o Roteiro**



Estas variáveis podem ser utilizadas como argumentos no momento das entrevistas e podem ser incluídas na formulação de perguntas

Qual(is) é(são) a(s) razão(ões) para sua empresa importar / (não importar) produtos chineses:
<input type="checkbox"/> Preço
<input type="checkbox"/> Qualidade
<input type="checkbox"/> Burocracia para importar produtos
<input type="checkbox"/> Insegurança quanto à garantia dos produtos e serviços
<input type="checkbox"/> Dúvida quanto à reposição de peças
<input type="checkbox"/> Nunca considerei importar da China
<input type="checkbox"/> Risco na importação
<input type="checkbox"/> Desconhecimento no processo de importação
<input type="checkbox"/> Taxa de câmbio
<input type="checkbox"/> Outro fator (mencionar):
<input type="checkbox"/> Não sei informar

Dê uma nota de 1,0 (menos importante) a 5,0 (mais importante) para os itens abaixo, na ocasião do investimento de sua empresa em novos produtos, equipamentos ou tecnologia:	
Descrição	Nota
Preço / Custo	
Qualidade	
Tempo de Garantia oferecida	
Tempo do Processo de importação	
Custo de Reposição / Manutenção	
Fornecedor	
Condições de Pagamento	
Risco na Negociação / Recebimento	
Marca do Produto	

**APÊNDICE C – Entrevista com TA**

Entrevista com TA, data: 11/07/2008

**H: Qual a sua opinião sobre a China?**

T: É.... bom, é uma resposta complexa, eu diria. A China é com certeza a potência emergente que talvez daqui uns vinte anos possa até ultrapassar os Estados Unidos, então é uma ameaça pro mundo, vamos dizer até militar...né, e econômica, né? E a impressão que a gente tem hoje é que quase todos os produtos manufaturados vão ser feitos na China, pelo menos no primeiro momento; Aí fica até uma dúvida: será que depois eles vão subir o preço, né? Eles estão pegando e comprando matéria prima no mundo inteiro. Parece que eles estão comprando aço pra depois fazer os preços, mas hoje a impressão que dá é que eles vão levar todo o produto manufaturado pra ser feito lá

**H: O que o leva a considerar empresas chinesas como parceiras comerciais para sua empresa?**

T: Então, a gente aqui na Auteq, a gente ainda compra muito pouca coisa da China e eu posso dizer que são três fornecedores que a gente escolheu; e cada um eu diria que tem um motivo diferente por ter sido escolhido. O primeiro é um fornecedor de cabos e conectores a prova d'água, e que não existem muitas opções no mercado internacional. Eu descobri este fabricante através...

**H: Da internet?**

T: Não. Comprando um equipamento existente no mercado para uso, por exemplo, no caso, em um barco, e a gente precisava de um conector à prova d'água e eu vi a marca nesse equipamento, e fui direto pra eles.

**H: Quer dizer então que essa empresa já tem certa inovação tecnológica existente?**

T: Sem dúvida, sem dúvida. Eles não copiam ninguém e eles têm um produto próprio pra esse ambiente vamos dizer assim, mas, que exige especificações mais rigorosas. Pode ser usado em ambiente que tem água, poeira, sujeira, e não tem muita gente fazendo isso, quer dizer, tem empresa americana que faz componente pra isso, mas os deles são de metal e são muito caros. Estes são de plástico, e num volume maior eles conseguem um custo bem mais reduzido. Tem uma empresa concorrente, mas o produto é mais caro e de qualidade pior.

**H: Então o deles tem qualidade e tecnologia?**

T: Exato.

**H: E os outros dois fornecedores?**

T: Os outros dois: é... Um foi... São estes cabinhos de transmissão que a gente chama, tem um cabinho que liga a placa no circuito impresso ao conector que vai no painel pra transmissão de dados sem fio; é este a gente descobriu na internet. E esse realmente a questão do custo. Esse é o típico padrão chinês. Então, a gente comprava do fabricante americano que custava US\$ 9.00 a peça; este na China custa US\$ 1,50. Então aí a questão é preço.

**H: E o terceiro?**

T: O terceiro é um.... fugiu. Quem era o terceiro? Eu tinha pensado antes nos três fornecedores... era o cabo.... ah! As antenas! Aqui também foi a questão de custo. A gente precisa de uma antena; uma anteninha que vai na capota do carro, vamos dizer assim, e a gente foi procurar na internet e achou a antena chinesa. A americana custa também. Procuramos americanas no site, e a americana custa, vamos dizer, custa US\$ 25.00 e a chinesa custa US\$ 3.00. Aí compramos a chinesa. E nesse caso, neste caso, nos outros dois não, mas neste caso a gente verificou problema de qualidade.

**H: Então, até neste aspecto, a próxima questão é se está satisfeito com a operação com essas empresas chinesas?**

T: O resultado em geral, se é satisfatório em relação às informações e uso dos produtos chineses?

**H: Sim**

T: É bastante satisfatório. Hoje a gente depende desses três fornecedores.

**H: Então a expectativa de continuidade deles é normal?**

T: É, é normal.

**H: Sabe de algum concorrente seu que compra produtos chineses? Do seu setor especificadamente que tem comprado, tem fabricado com produtos chineses? Isso tem afetado a competitividade da sua empresa?**

T: Aí... a nossa empresa, na verdade o setor de telemática que a gente trabalha é um setor ainda pouco desenvolvido, não só no Brasil, no Brasil obviamente menos, mas até nos Estados Unidos. Então os volumes envolvidos ainda não são grandes. Podemos dizer que o setor de telemática ainda não atingiu o volume chinês; vamos dizer, os padrões de quantidades da China.

**H: Isso traz uma dificuldade em importar pequenas quantidades de lá?**

T: Não. A dificuldade de importar é a mesma, por exemplo, se fosse da Europa. Eu sei que nos Estados Unidos é um pouco mais fácil, mas na Europa ou na China a dificuldade é a mesma.

**H: Mas, é um grau de dificuldade que compromete a operação, ou não?**

T: Pelo fato de ser na China?

**H: É...**

T: Não. É como é em qualquer importação, quer dizer, não por ser a China. É um processo de importação. Nós tivemos contato sem dificuldade, bom, vai... têm alguns agravantezinhos: a

questão da China, a questão do fuso horário, a comunicação, qualquer troca de e-mail leva vinte e quatro horas pra você ter uma resposta, então tem alguns detalhezinhos, mas que não chegam a comprometer.

**H: O idioma é complicado? Eles usam o inglês obviamente, mas tem dificuldade na interpretação do idioma, ou não?**

T: Não, não. Foi tranquilo.

**H: Teve algum problema durante, ou depois do processo de compra com eles, em relação a pagamento, a diferenças de quantidade, alguma... ao longo desses processos de importação, de uso desses produtos? Teve algum fator que te chamou atenção em relação a alguma consequência por ter trazido produtos da China?**

T: Não. Nunca tivemos problemas com esses fornecedores.

**H: Como o senhor vê a atuação de empresas chinesas no segmento de atuação de sua empresa? Ou seja, sua empresa atua no segmento de telemática, qual sua visão de empresas chinesas para fornecer nesse segmento, para atuar seja ela no fornecimento ou como concorrente? Tem concorrente?**

T: Mais uma vez vou falar nesse assunto do volume. Eu acho que o volume não despertou o interesse de uma indústria chinesa, por exemplo, de uma concorrente da Auteq aqui no Brasil, em termos de concorrente, né? Em termos da fabricação, eu acho que a gente tem que acompanhar, porque a qualquer momento pode ser interessante ou talvez a partir do momento que a gente atingir um determinado volume, pode ser interessante a gente fazer o produto na China, de uma vez, né? A gente tem é... bom, tem uma novidade... a gente contratou uma empresa, que é a Vision, que é uma montadora brasileira de placas, que hoje está indo muito bem... cresceu muito nos últimos tempos, e eles montam... estão montando cem mil *mother boards* de PC por mês.

**H: E que eles importam da China...**

T: Eles importam da China... e as placas de circuito impresso eles compram da China. A gente não sabe quem é o fornecedor. A gente põe um pedido de produto acabado.

**H: Então também o fornecedor de vocês também importa da China, que complementa a placa do produto de vocês?**

T: Exato. Agora, e aí também tem as defesas brasileiras, não sei se esse assunto, mas com a lei de informática a empresa consegue se... como ela fabrica aqui no Brasil, a gente recebe um incentivo da lei de informática, redução de IPI, então isso segura a gente. Leva mais tempo da gente trocar os benefícios que tem por aqui por um eventual favorecimento de lá

**H: E vocês já consideraram talvez, em ir pra China pra tentar desenvolver novos fornecedores, ou achar uma novidade tecnológica que possa replicar?**

T: Eu já pensei em ir diversas vezes. Eu recebo vários *newsletters* da indústria chinesa e eu tenho bastante interesse em fazer uma viagem para uma grande feira, ou alguma coisa assim,

pra descobrir novos fornecedores. Acho que a gente tem que... já, reduzir o custo do nosso produto, com certeza.

**H: Então talvez pesquisando lá, consiga desenvolver um novo parceiro comercial que possa melhorar ainda mais o desenvolvimento?**

T: Sem dúvida.

**H: Em relação a aspectos comerciais e fornecedores, produto, manutenção, tem alguma particularidade que chamaria atenção nesse relacionamento? Alguma coisa que fosse importante em ter, junto com uma marca, um produto específico, algum fator que talvez na China pudesse ou contribuir, ou prejudicar?**

T: Eu acho que na China tem a questão do preço, é sempre um fator decisivo. O custo da China hoje é difícil bater, né? Acho que seria o primeiro fator positivo pra eles. Agora, como eles estão crescendo, e estão passando por essa, vamos dizer assim, explosão de crescimento eu acho que surgem nesse processo, surgem fornecedores de todos os tipos e todas as qualidades, então a gente precisa ser muito atento com a qualidade dos produtos porque tem fornecedor que não inspira confiança e outro que, né, a própria Apple em montar *i-phone* na China, né, então esse é bom. Agora, tem que tomar cuidado com qualidade porque ainda tem muitas empresas novas e se pode correr algum risco aí, em cair numa dessas empresas.

**H: Bom, mais alguma consideração sobre a China, sobre o seu negócio?**

T: Eu acho que o mais importante já foi falado, quer dizer, a China pra gente é tentadora, mas, no nosso setor ainda não tem volume pra ela; está chegando lá. A gente já compra as quantidades que a gente tem comprado não tem sido um problema, então já dá pra começar a conversar. Tem vários outros componentes que a gente poderia passar pra fornecedores chineses, e aí dá pra melhorar as quantidades e o preço.

**H: E por que ainda não passaram?**

T: Aí, por problemas internos: falta de tempo, de desenvolver o fornecedor.

**H: OK então. Obrigado pela entrevista. Foi muito boa.**

T: Obrigado.

## **APÊNDICE D – Mapa Cognitivo de TA**

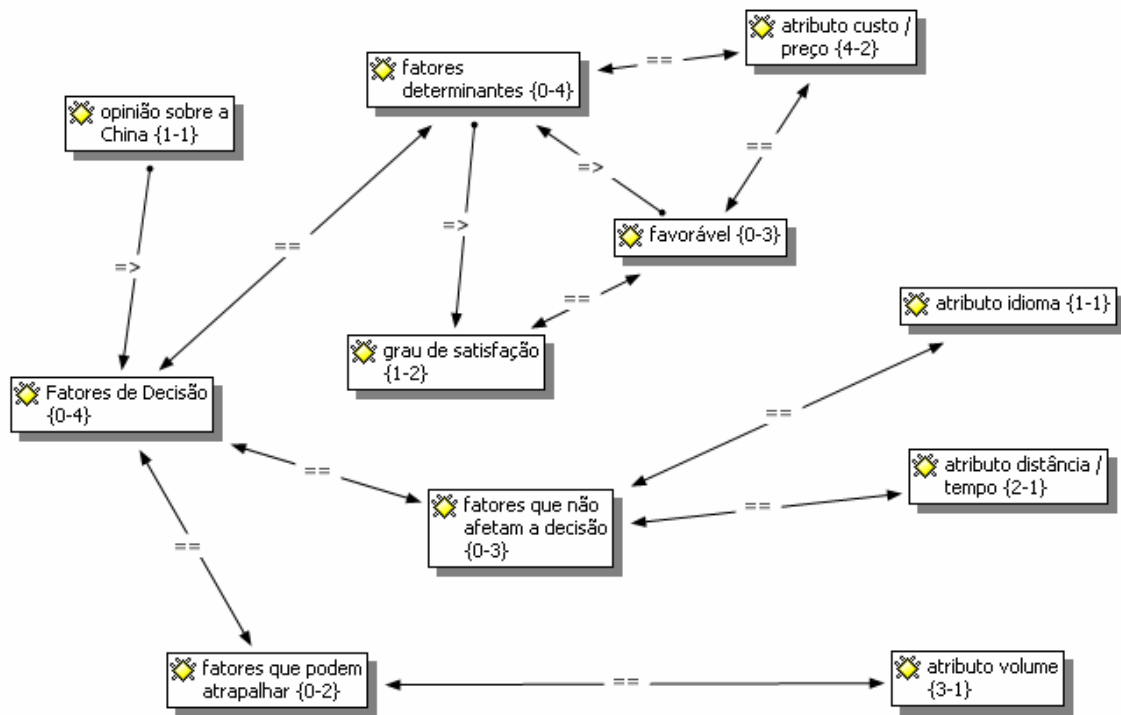


Figura 13 – Mapa Cognitivo do Entrevistado TA

Fonte: Autor

Nota: A partir dos dados da pesquisa



## **APÊNDICE E – Entrevista com JM**

Entrevista com JM, data: 25/07/2008

**H: Qual a sua opinião sobre a China?**

J: Bom, correspondeu um pouco com a expectativa com aquilo que a gente já tinha ouvido e lido, mas de certa forma, algumas peculiaridades a gente acabou criando como expectativa e impressão pessoal. No caso, nós quando estivemos em cidades menores, vimos a China com seus defeitos, e quando estivemos em cidades maiores, vimos uma China para exportação.

**H: O que levou o senhor a considerar empresas chinesas como parceiras comerciais?**

J: Especificamente nós fomos enviados por algumas empresas brasileiras que tinham interesse em importar produtos chineses e queriam saber duas coisas: qual o nível de qualidade daqueles tipos específicos de produto e se a vantagem do preço era tão significativa quanto tanto se decanta o preço chinês. Eu diria que, do ponto de vista de preço, ficou claro pra nós que o que é barato é aquilo que a gente já convencionou aceitar como algo de pouca qualidade. Aquilo que nós vimos de alta qualidade na China, já tem preço internacional.

**H: Ou seja, então a qualidade é. O preço é equivalente e não necessariamente se encontra na China algo melhor que em outros lugares?**

J: Exato. Eu vou dar um exemplo que poderá ser um exemplo prático, poderá ajudar muito. Não vem ao caso o detalhe de que tipo de forno que eu estava pesquisando, mas é um tipo de forno industrial muito específico para um produto, para um tratamento térmico de metais, e nós fomos pesquisar o nível de qualidade desse tipo específico de forno. Eu não estou comentando a parte tecnológica porque ela não vem ao caso, mas acontece o seguinte: a gente sabia que esse tipo de forno no Brasil custava R\$ 6 milhões de reais. E era isso que nós começaríamos imaginar. Nós tínhamos uma especificação técnica clara do que se precisava. Com essa especificação, nós encontramos oito empresas chinesas que disseram que podiam fazer aquele forno com aquelas características que nós precisávamos. Recebemos oito cotações, desclassificamos cinco, por absoluta inconsistência em conseguir reproduzir tecnologicamente o que nós precisávamos; sobraram três, das quais: uma, com o preço inferior ao preço de R\$ 6 milhões, em torno de R\$ 5 milhões; outra, com o preço um pouco maior do que R\$ 6 milhões e a outra com o preço de R\$ 10 milhões. Esta, de R\$ 10 milhões, com uma tecnologia superior a que nós temos aqui, justifica o preço; a que pediu um pouco menos do que nós estamos falando aqui, é aquela que é efetivamente uma empresa canadense que se instalou na China e faz o mesmo forno com tecnologia canadense com custo chinês. Essa foi a única que competiu. Então, o resultado final: se tivermos que comparar alguma coisa pra tentar formar opinião do nosso ilustre comprador e inclusive um dos patrocinadores da nossa viagem, é que ele vai ter que detalhar muito essa parte tecnológica, pra saber se ele fica com os R\$ 6 milhões da China ou os R\$ 7 milhões do Brasil.

**H: Ou seja, na realidade então a China, nesse seu exemplo virou uma questão apenas geográfica?**

J: Sim.

**H: Por que a tecnologia, de certa maneira, era cara...**

J: Perfeitamente.

**H: Entendi.**

**H: O que o levou a ir à China, especificamente; qual o seu propósito?**

J: A notícia que nós tínhamos desses patrocinadores é que eles haviam solicitado orçamentos através de representantes das empresas chinesas, e havia uma dificuldade brutal, até mesmo de se conseguir um orçamento, uma simples proposta, porque efetivamente os representantes chineses ainda estão engatinhando na área de tecnologia. Você ainda não tem grandes representantes com profundo conhecimento em algumas áreas específicas, embora que em vez de o representante ser uma ponte entre o Brasil e a China, acaba sendo um obstáculo. Resultado: como era um produto muito específico de tecnologia “estado da arte” e como era ainda por cima muito detalhe tecnológico, eles acabaram achando que era mais barato pagar uma viagem para alguém, como eu, ir até lá, e verificar se tem ou não tem condições de se fazer forno com essa tecnologia lá, porque via representante, não haviam chegado a nenhuma proposta.

**H: E esses representantes eram chineses?**

J: Chineses.

**H: Então podemos dizer que, em termos de negócios, eles ainda estão aprendendo como fazer um negócio?**

J: Perfeitamente. Até posso te dar um exemplo, que o representante chinês que andou oferecendo propostas para as empresas que me mandaram à China, é um representante chinês representando dez firmas: uma de alumínio, uma de vidro, uma de papel, uma de plástico... e pedir pra esse representante entender de alguma coisa, é muito difícil.

**H: Falando em produtos, a próxima pergunta é justamente sobre isso. Quais são os produtos que o senhor entende que são vantajosos, ou que o senhor visualizou que são vantajosos, e quais que não são? E por quê? Teve alguma percepção específica?**

J: Bom, a gente chegaria a seguinte conclusão: produtos que a gente chamaria de produtos de manufatura não tão complexa, de tecnologia não tão aprimorada, tão avançada. A gente diria que se exige como nível de qualidade não é alguma coisa extremamente grave ou delicada; você encontra a China com um bom fornecedor com um preço que é a revelação de tudo que a gente ta chamando de custo chinês, ou seja, o custo deles é baixo. Se você vai pra um nível de muita tecnologia, você vai esbarrar com preços que não são muito diferentes do que nós temos aqui. E finalmente, se você vai pra um nível de coisas absolutamente sem nenhuma tecnologia, aí você esquece, porque você só tem preço, você não tem produto; você compra uma vez só.

**H: Como o senhor vê a relação comercial existente na atualidade entre Brasil e China, e qual a sua opinião para o futuro? Há uma tendência, uma expectativa para o futuro desse comércio entre os dois países?**

J: A tendência natural é que uma empresa que tem hoje um representante aqui no Brasil percebe que esse representante não foi capaz de especificar o produto que alguém aqui no Brasil queria, não foi capaz de obter uma proposta coerente pra enviar ao Brasil. É natural que esse aperfeiçoamento vá surgir até por iniciativas como esta. Eu fui lá, pra especificar da maneira mais perfeita possível, até que eles lá entendessem tudo o que nós precisávamos e dissessem: “eu posso ou não posso fornecer”. Eu tenho impressão de que de tanto eles baterem na tecla de que estão fazendo feiras e exposições bem diferentes do que a gente está acostumado. A gente está acostumado aqui, a feiras bi-anuais, ou a cada quatro anos. Feiras anuais são aquelas mais corriqueiras nossas: uma UD, uma feira da mecânica, etc. Lá eles estão fazendo feiras de tudo, o tempo todo. Você tem feira da mesma coisa de Xangai, e Pequim, e Guanzún, de Hong Kong, e assim vai. É, na verdade, uma tentativa que me parece válida, porque eles estão forçando para que as pessoas cheguem até lá, e com a ida dos turistas, entre aspas, turistas, porque são gente interessada em comprar alguma coisa, e com a ida dessas pessoas que se interessam pra essas exposições, eles, na nossa modesta opinião, eles estão é aprendendo alguma coisa. Então o investimento deles hoje é aprender com o turismo, entre aspas, a palavra turismo; o turismo comercial e industrial.

**H: Um intercâmbio?**

J: É, um intercâmbio.

**H: Quais tipos de vantagens e de desvantagens o senhor vê, ao analisar a compra de produtos e serviços chineses por empresas brasileiras? Que vantagem a empresa teria, ou que desvantagem a empresa teria?**

J: Muito bom. Eu diria que a vantagem... a vantagem seria efetivamente preço. Hoje ninguém mais deixa de colocar uma importância muito grande, dar um peso enorme pro item preço. E convenhamos que os chineses, às custas de uma política questionável, trabalhista, vamos chamar assim, houve nenhuma legislação trabalhista vigente, eles têm mesmo condições de um preço conveniente para muitos produtos. Então, eu ainda colocaria de uma maneira muito simplória que só é convidativo a compra na China ainda, dos itens em que o preço é mandatório. Eu acho que não temos nenhum exemplo ainda pra dar aqui no Brasil de alguma coisa que você diga: não, mas isso eu vou comprar na China independentemente do preço porque só eles sabem fazer isso.

**H: É uma questão diferencial?**

J: É o contrário, porque o chinês deixou de fabricar todos os seus próprios produtos tradicionais pra premiar a fabricação do que o mundo quer.

**H: Suas recomendações a respeito de compras de produtos chineses por empresas brasileiras foram e serão baseadas em quais fatores preponderantes? E aproveitando: das visitas que o senhor fez, teve alguma recomendação que tem a possibilidade de virar alguma compra, ou nenhuma delas vai virar?**

J: Então vamos dividir aí sua pergunta nas suas duas etapas, como foi feita. Primeira coisa: depois de ter tido a oportunidade de ver e de analisar o mercado chinês, principalmente voltado pra área industrial, eu tenho certeza que a melhor recomendação que eu posso dar pra quem quer que seja, ou de caráter genérico ou específico, pra se comprar na China hoje, é fundamental que o contato seja direto, que você tenha uma proposta absolutamente formal uma *proforma invoice* na qual se defina claramente e minuciosamente tudo o que se quer obter com a compra que se vai fazer, a tal nível que não se pode imaginar apenas uma *proforma invoice* pra gerar uma carta de crédito. Você tem que imaginar que você pede uma especificação completa do produto; você pede uma garantia de performance; você pede tudo que você possa imaginar que possa acontecer aqui e que num certo instante, se você depender de lá, você estaria perdido; seria no caso, assistência técnica. Então, o que a gente tem recomendado depois dessa visita pras empresas que encontraram um produto que lhes interessa pelo preço que interessa, depois da especificação que eles possam aceitar, o que nós estamos recomendando é que exista uma total preocupação com a garantia do que é que vem. Incluindo-se o fato de que quando se fala de equipamentos de altíssimo valor, preço alto, que tá muito caro, eu até recomendei pras empresas: façam uma inspeção antes do embarque: que é aquela em que você vai na empresa e vê o teu produto, ou desmontado pra colocar no container ou montado funcionando pra você ver que está tudo em ordem antes de, simplesmente desová-lo no porto de embarque. É a famosa inspeção de entrega. Não é nem tanto porque alguém dissesse: então temos que desconfiar dos chineses. É porque na verdade, eles estão aprendendo a fazer as coisas.

**H: Esse fator, na verdade, se relaciona talvez com burocracia ou informação, ou a burocracia no sentido de dificuldades de acesso da informação, até por segurança, risco?**

J: Estamos no terreno do conhecimento.

**H: Conhecimento.**

J: Simples: você pede lá: “eu quero a garantia de que quando eu ligo esta chave elétrica, eu tenho toda uma proteção e uma blindagem, e tal”. E o camarada diz pra você: “OK, eu vou te colocar uma chave assim, e assim, e assim” e dá uma descrição perfeita de uma simples chave comutadora de painel de painel, e você de repente diz assim: “ela é Siemens, Allen Balldriver, Asea...”, enfim, você dá nomes. Nomes absolutamente universais de produtos elétricos. Citei alguns; Têm outros tantos. E, de repente o camarada diz: “não, ele chama Ching Xao” e o que é isso? É uma marca chinesa, e o cara diz pra você que é equivalente a Allen Balldriver, ou à Siemens. E você de certa forma, basta olhar pra chave e dizer: meu Deus do céu. Isto não tem nada a ver com uma chave Siemens. É o conceito de fabricação. A cara é idêntica, mas qual a garantia que eu tenho com um negócio desses; você vê isso em detalhes: uma solda... a qualidade de uma solda no equipamento que precisa de um ponto de solda; um equipamento que tem uma chave elétrica que precisa ser blindada, que é a garantia de você manter todos os circuitos, pra falar especificamente do que você tem, ter uma visão palpável. Eu estou vendo que o camarada tá querendo, por falta de conhecimento dizer: “poxa, mas essa chave é a melhor chave elétrica que nós temos na China. Não serve? Eu acho que ela é melhor do que a Siemens”. É a falta de conhecimento. Então, a gente tem isso aqui, e não adianta a gente dizer: eu quero chave Siemens, eu quero não sei o que da Philips, né. Você na verdade tem que pedir que essas garantias sejam discutidas profundamente antes de você por o pedido. Você tem que chegar a conclusão de que, o que a gente chama de escopo técnico que é todo memorial descritivo do que você quer, o outro do outro lado entendeu claramente. Ele vai fazer o que

you are pretending to do; he will give you the guarantee of it; he will have technical assistance, not that it doesn't exist in Brazil, you will tell him that you would buy it, if he has conditions in giving you the minimum of technical assistance. Then, when you return to the initial question and conclude, this process will make it possible for negotiations between China and Brazil, because the Chinese are running after it. You will say, in China there are no picarettas, well-intentioned and competent? Of course there are. In this story I would say: there are also the competent, who know how to make the first improvised product, they broke the face, and now they are trying to make a *world class* product.

**H: Entendi.**

J: Now, if my clients will buy or not yet. One of the clients, we were representing three clients from Brazil, one of the clients is asking, pressuring the negotiations with the arrival now of the Chinese from there to here, for effectively, from the technical side, to discuss the final details. If these details are supplied and understood and in some way reach a consensus, a purchase will emerge.

**H: Perfeito. Pra gente finalizar, alguma consideração específica a respeito da sua visita que queira mencionar?**

J: This here, what I am going to mention as a closing, is what was in the special edition of the magazine *Exame*, in the newspapers or opinions that were heard from the people who were there, but I don't know if the whole world characterized in the simple way that I am going to characterize. Unfortunately for now, we have to consider the Chinese cost, something that will pass through a reformulation very serious, in such a way that if something there costs "x" and the rest of the world costs "3x", the Chinese cost today "x", is the cost of a white slave, that the people translate simply, for example, in most of the companies that we visit, there is in the back of the factory a favela where the employees live, and where they obviously are content to earn a salary that is something around three hundred and fifty reais per month, to work twelve hours, that is absolutely normal as a workday there, and finally to know that they have to work, and work a lot because no one there can afford to be unemployed, because at the moment of being unemployed, you also have to live at home. Then, this type of social pressure, tied to the job, still has a lot to do with cost. And finally, tying one thing to another, there is not in most of the companies that I visited, and I visited some good and big ones, no concern for now, with the problem of work accidents. Pure and simply that the people stay knowing, without makeup, what is the statistic of work accidents in China, it must be something alarming.

**H: Muito bem. Senhor João Mariani, muito obrigado pela entrevista.**

J: Às ordens.

**APÊNDICE F – Mapa Cognitivo de JM**

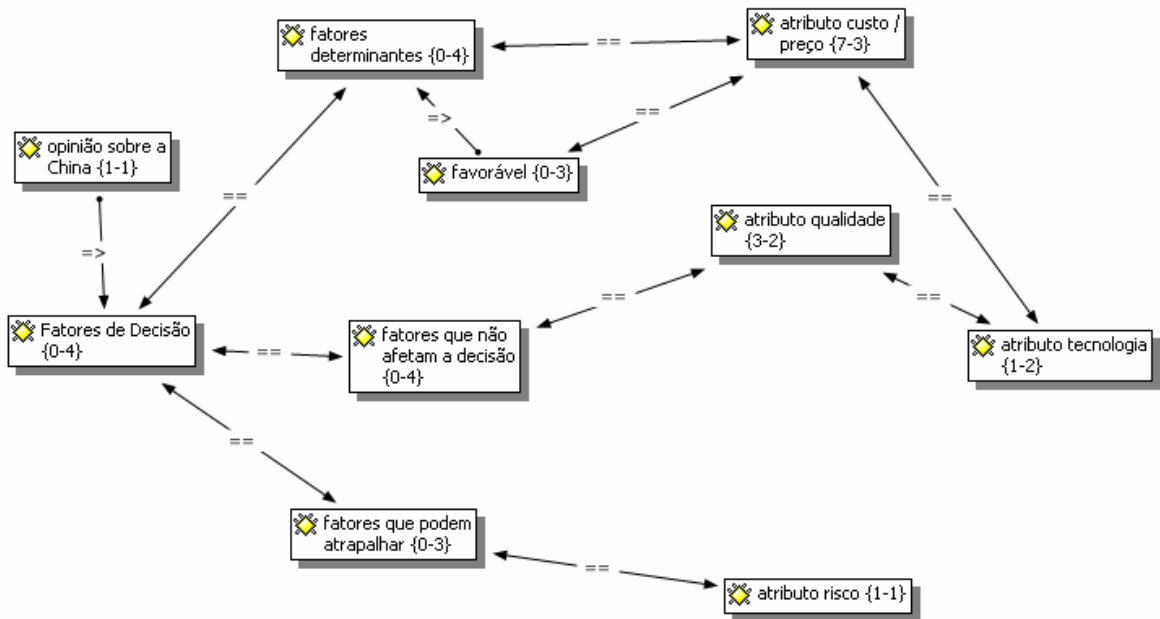


Figura 14 – Mapa Cognitivo do Entrevistado JM

Fonte: Autor

Nota: A partir dos dados da pesquisa



## **APÊNDICE G – Entrevista com JCM**

Entrevista com JCM, data: 04/10/2008

**H: Senhor João, o que levou o senhor a levar em consideração empresas chinesas como parceiras comerciais?**

J: Bom, nós vimos que é importante buscar uma, um mercado em que existe certa tecnologia e um custo mais competitivo do que outros mercados, então fomos pesquisar lá, essa possibilidade de trazermos produtos e também alguns equipamentos que envolvessem tecnologia com custo competitivo aqui pro nosso mercado.

**H: Então, especificamente foi isso que o levou a ir à China, pra verificar pessoalmente? Qual a opção de ir à China ao invés de simplesmente obter informações?**

J: Nós percebemos que no mercado em que atuamos, que é um mercado de confeccionistas, as máquinas coreanas e as máquinas chinesas têm um alto grau tecnológico e uma diversidade de equipamentos bastante grande que permite uma tecnologia bastante variada e um grau de qualidade também muito bom. Então nós fomos ver a possibilidade de trazermos esses equipamentos com tecnologia, e também o custo é muito importante, então fomos avaliar essa possibilidade.

**H: Qual a sua opinião sobre a China?**

J: Bom a China é um país que está em desenvolvimento, muito grande, já com um grau de qualidade bastante elevado; percebemos que lá existem alguns quesitos no sentido de mão de obra, ainda bastante informal, e por isso eles têm um custo, um preço bastante competitivo em relação ao nosso. E a gente entendeu que essa variedade de produtos que eles têm lá de mão de obra de serviços, serviria. Nós queríamos entender na verdade o que essa mão de obra poderia implicar no nosso segmento. E a gente percebeu que hoje eles estão se aprimorando cada vez mais e a qualidade está cada vez mais sendo embutida nos produtos deles, ou seja, a mão de obra deles está encarecendo a cada ano que passa.

**H: E após a sua ida à China, o senhor participou de feiras, não é isso?**

J: Isso mesmo.

**H: Qual foi a sua opinião, em relação ao país, mudou alguma coisa? Teve alguma percepção diferente de antes de enxergar a feira e depois em relação a qualquer outro fator?**

J: Mudou muito porque quando nós fomos à China, nós fomos atrás de alguns produtos inclusive, é o nosso conceito não estava muito em cima de quantidade, e nós vimos que para que nós trouxéssemos da China algum produto, teria que ter um alto volume, ou seja, nós teríamos que trazer uma grande quantidade de lá, para que pudéssemos fazer ou beneficiar o produto aqui no Brasil; então lá eles não têm uma, eles têm interesses comerciais desde que a gente tenha um grande consumo; então aquele pequeno consumidor não é interessante pra eles. Então eu entendi que, pro pequeno e médio consumidor, nós conseguimos encontrar os

produtos aqui no Brasil com garantia e com custos competitivos, não precisando, não tendo a necessidade de ir até a China buscar.

**H: Então essa foi a principal razão porque o senhor não comprou produtos, ou teria mais alguma? E quais esses fatores importantes de decisão para o senhor não ter comprado?**

J: Basicamente a gente viu isso aí, que realmente eles têm interesse nas altas quantidades. Precisaria ter um poder de revenda muito grande aqui no Brasil, que não é o nosso caso, e os equipamentos que nós fomos lá com intenção de comprar, nós vimos que para nós trazermos um ou dois equipamentos, é, de forma formal, porém de um fabricante que não tem uma revenda aqui no Brasil, nós não teríamos a consistência da manutenção, do apoio técnico, da reposição de peças, então nós entendemos que, mesmo com o dobro de preço aqui no Brasil, é melhor comprar aqui para que nós tivéssemos toda uma retaguarda de assistência técnica; nós não vimos benefício em trazer da China um equipamento obviamente novo, porém sem a garantia do fabricante aqui pro Brasil.

**H: Tem alguma possibilidade de no futuro próximo o senhor mudar de opinião em relação a essa decisão de não importar da China?**

J: Ah, sem dúvida. Existem várias oportunidades de negócio para os brasileiros, agora, cada caso é um caso. Existem equipamentos que valem à pena. Produtos de alto valor agregado, em muitas vezes vai compensar trazer da China; e às vezes, mesmo trazer alguns produtos para comercialização aqui no Brasil, mas tem que ter um alto poder de distribuição.

**H: O senhor sabe de algum concorrente do seu segmento, da sua área de atuação que compra esses produtos chineses? Isso tem afetado a competitividade do segmento em relação à performance da sua empresa? Ou seja, tem algum concorrente que está comprando e afetando o seu negócio?**

J: Não. No nosso negócio em específico, as pessoas, os comerciantes, eles trazem da China, e como são peças de pequeno corpo físico, eles trazem numa quantidade tão grande que já chega pra nós aqui através de distribuidores, com preço bastante pequeno, vai, com preço bastante competitivo. E, no nosso caso não; e a mão de obra não adianta, né. A mão de obra deles acaba se barateando lá, e não aqui no Brasil, então eu diria que nós temos aqui um custo competitivo em relação à mão de obra.

**H: Em relação a preço, qualidade e a burocracia de importação: alguns desses três fatores seriam determinantes para não importação, na sua visão?**

J: Não. Eu acredito que hoje o Brasil já avançou bastante nesse quesito do processo em si de importação e eu vejo como viável alguns negócios com preço e qualidade vale a pena trazer da China

**H: Tem alguma consideração específica da sua visita à China, alguma particularidade em relação ao que foi visto na feira ou nas conversas de negócios feitas por lá? Algum fator relevante que chamou a atenção?**

J: O que me chamou a atenção é que o chinês, ele tem, ele às vezes até promete muito, e acaba não cumprindo o que ele prometeu, né? Então eu entendo que um aspecto importante é ter uma pessoa que possa fazer essa intermediação lá na China, até o embarque do produto, porque é muito comum os importadores comprarem um produto, e chegando aqui no Brasil, o produto não ter a qualidade desejada e o preço desejado.

**H: Ok, e por fim, qual a sua visão comercial atual entre a relação Brasil e China e qual a sua opinião para o futuro em relação a essa negociação bi-lateral?**

J: Bom, eu entendo que hoje na verdade não existe distância mais entre países. Hoje nós podemos comprar absolutamente todos os produtos e até serviços da China que fica muito distante de nós. Mas eu entendo também que a China, a partir do momento que ela entrar num padrão de qualidade, num padrão de exigência, num padrão de formalidade de mão de obra, eu acredito que cada vez mais os preços vão ficar mais próximos dos nossos aqui. Eu acho que esse é um grande impedimento, ou divergência entre o Brasil e a China, mas a relação dos países eu entendo que vai ficar cada vez mais próxima.

**H: Ok então. Muito obrigado senhor João.**

## **APÊNDICE H – Mapa Cognitivo de JCM**

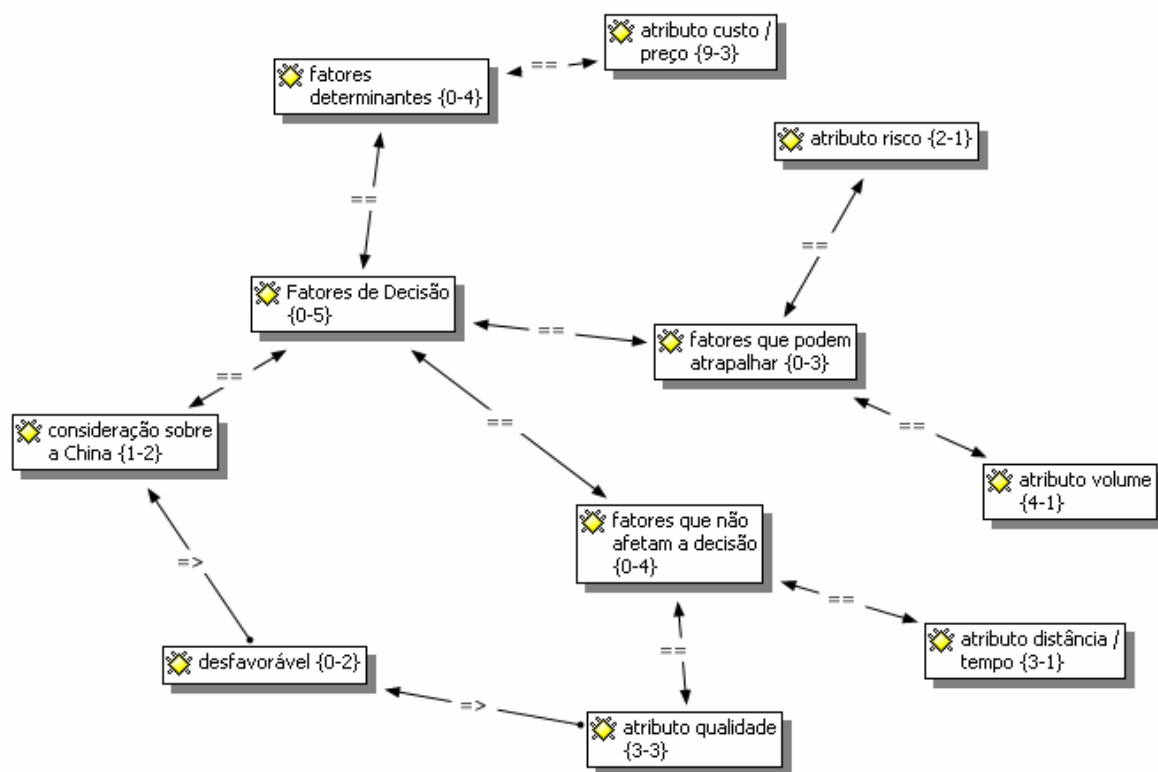


Figura 15 – Mapa Cognitivo do Entrevistado JCM

Fonte: Autor

Nota: A partir dos dados da pesquisa

**APÊNDICE I – Entrevista com ARC**

Entrevista com ARC, data: 10/11/2008

**H: Senhor Antonio, o que o levou a considerar empresas chinesas como parceiras comerciais?**

A: No começo foi por causa do preço. E a gente estava, tinha uma idéia que as coisas da China estavam sendo com uma qualidade melhor, e por isso que a gente optou pela China, mas o que mais pega mesmo é o preço.

**H: O preço?**

A: É, o preço. O primeiro fator é o preço, só que tem alguns casos, que eu estava citando pra você, que a gente deixou de trabalhar por falta de qualidade. É impressionante quando você vai pra China, eles mandam umas amostras pra você, a gente recebe umas amostras perfeitas; quando você abre o container, tudo ruim.

**H: É da mesma empresa, e quando a amostra vem?**

A: Vem de um jeito e quando você vai ver, vem de outro. Então, é interessante, é importante você ter alguém lá pra checar o que você manda pra cá, porque não dá pra confiar; Sabe, não dá pra confiar.

**H: E, foi isso que levou o senhor ir à China, ou algum outro fator, do senhor especificamente ir pra lá?**

A: Então, o que me levou a ir pra China é justamente por causa... em primeiro lugar, por causa dos preços que eu te falei e também das novidades; pra ver algumas coisas mais modernas que existem por lá, né. Essa é uma das razões, porque você pegando da China, você tem uma variedade de coisas, e você não tem inicialmente necessidade de investir em ferramentas, essas coisas toda que a gente tem que ter aqui.

**H: Ok, e quantas empresas o senhor acabou visitando lá?**

A: Umas quinze empresas mais ou menos.

**H: E qual a sua opinião sobre elas?**

A: Em geral eu fiquei um pouco decepcionado com a qualidade das empresas.

**H: Por quê?**

A: Porque em termos de tecnologia, não existe, em termos de relação do trabalho, é uma coisa deprimente, até, eu diria, não em todas as empresas, mas, 80% do que eu visitei é assim. Você chega lá você vê pessoal comendo do lado da máquina, você vê aquele ambiente ruim de trabalho, não tem o mínimo cuidado com o pessoal, e eles também, em termos de equipamentos, de modernidade de equipamentos eu imaginava que seria diferente dos nossos



aqui, mas é muito pior, muito mesmo, com algumas raras exceções que a gente visitou umas três indústrias que é um pouco mais moderna. Mas em termos de tecnologia industrial, essas coisas, inexistem.

**H: Quer dizer então, que depois da sua ida á China, a sua opinião sobre o país mudou, podemos dizer assim?**

A: Mudou um pouco, porque, eu tinha uma idéia de fazer algumas parcerias lá com eles, de algumas indústrias, pra trabalhar bem focado com elas, mas devido à, na verdade dois fatores: um é a qualidade dos produtos que vem; você tem uma dificuldade enorme de fazer uma troca, qualquer coisa assim, e outra também, pela variação do dólar, que isso deixa a gente um pouco receoso. Se você fabrica interno, você tem mais condições aqui; quando você importa, por exemplo, o dólar agora explodiu. Você tem a tabela de preços que você faz, baseado num dólar, quando vem de lá pra cá, é outro e é um fator muito preponderante que a gente está reavaliando e não comprando só da China, não. A idéia é ficar entre 30% e 40% de produto importado. O restante fabricar aqui.

**H. Quais foram os principais fatores da sua decisão de ter comprado, depois desse cenário novo, o senhor ainda continuar comprando. Por que o senhor compra?**

A: A gente compra porque esses produtos já estão em linha em algumas redes, então você tem que dar continuidade, por isso que a gente ainda continua comprando, mas bem menos; por exemplo, eu estava fechando de quatro a cinco containers por mês; hoje eu estou fechando dois... um...

**H: Isso, na importação representa quanto, mais ou menos, dos seus insumos de materiais, no seu caso produto acabado, né?**

A: Representa trinta a quarenta por cento do faturamento, em geral.

**H: E, em geral, o senhor está satisfeito com a operação junto aos parceiros chineses?**

A: Não.

**H: Por quê?**

A: Por causa da qualidade. Eles têm muito ainda a fazer em termos de qualidade. Aqui no Brasil existe uma norma muito forte e pesada em relação a produtos que vão para crianças. Então tem coisas que vêm da China que não estão dentro das certificações aqui e a gente acaba tendo problema.

**H: No caso, as que o senhor visitou, algumas são certificadas?**

A: Elas são certificadas pela Disney, pelo pessoal do licenciamento, não certificadas pelo INMETRO, aqui, porque o Inmetro tem as bases pequenas, que eles reprovam completamente esse produto, então nós tivemos vários problemas lá, quando chegam, como eu te falei; mesmo tendo o Everton, lá, que é o nosso parceiro lá, ele pega por amostragem no embarque, mas tem muita coisa errada, muita coisa errada, sabe.

**H: Poderia citar algum tipo de problema que ocorreu durante ou depois do processo de compra?**

A: Depois do processo de compra, quando do embarque; quando chega aqui você tem uma decepção.

**H: Quer dizer que, quando chega, não é exatamente o mesmo?**

A: Não é o mesmo que vem. Eles têm que ter mais critério pra... Eles têm que respeitar mais o parceiro deles, têm que respeitar o cliente deles, porque senão, vai gerar problema, porque não sou só eu: têm vários outros amigos que importam e eles tem esse mesmo problema.

**H: Então, na realidade, a figura de uma pessoa da sua empresa ou um representante é essencial para dar continuidade**

A: Fundamental.

**H: Sem isso?**

A: Sem isso, não funciona, não funciona. Se você chegar lá na China e comprar alguma coisa e deixar por conta deles, você receberia algo totalmente diferente daquilo que você comprou lá.

**H: E o senhor pretende continuar comprando da China?**

A: Eu estou reavaliando isso tudo, agora, viu? Eu estou reavaliando. Tem algumas coisas que eu vou diminuir bastante. Vou concentrar mais interno.

**H: Por quê?**

A: Por causa desse tipo de problema e também por causa da variação do dólar, exemplo, agora a gente é obrigado a ter alguns produtos que estão em tablóide, que estão na AVON que a gente vende na revistinha, essas coisas. Quando está no tablóide, você é obrigado a ter o produto; se você não tiver o produto, paga multa; então, nós estamos no Brasil e a China está muito distante e isso também é outro agravante, outro fator preponderante também para que a gente não concentre tanto na China. Então essa é uma das razões, o dólar, a variação do dólar é outra, é outro problema e a qualidade, como eu te falei, são os três fatores, que a gente tem alguma coisa, tem coisa que é feito na China e que aqui no Brasil ainda não tem; é exatamente isso que a gente ainda está buscando.

**H: Que tipo de produto?**

A: Aqueles produtos: copos, com holografia, que a gente não tem no Brasil.

**H: E essa tecnologia é chinesa ou é só produzida lá?**

A: é só produzida lá; é feito fora. Na verdade a China não tem nada; eles copiam de todo mundo, né? Máquinas, por exemplo, a gente comprou máquinas para fazer copos de papel, que são aqueles copinhos ali que você está vendo, e as máquinas vêm sem prospecto,

**H: Máquinas de injeção, né?**

A: Não, máquinas de papel. Então, são cópias, não perfeitas – são cópias de máquinas alemãs. Se você pegar uma máquina alemã e pegar uma máquina dessa chinesa, é igual.

**H: Eles copiam a tecnologia?**

A: Eles copiam a tecnologia, sem inovação nenhuma, então você compra uma máquina, como eu tenho aqui, e você tem uma dificuldade imensa quando ela quebra porque não tem reposição, não tem nem prospecto, pra você ter uma idéia; claro, obviamente que o preço é baratíssimo, mas são máquinas que eu considero descartáveis, porque você não pode assumir um compromisso com uma rede, com equipamento desse tipo, porque de repente quebra e você tem que improvisar aqui no Brasil, substituir peças, essas coisas, entendeu. Então, em termos de equipamento, é mais barato? É muito mais barato, mas eles têm que melhorar muito a qualidade.

**H: Qual a sua opinião sobre a China hoje, e como ela vai contribuir no futuro e qual vai ser o papel dela no futuro, em termos de competição e economia?**

A: Olha, eu acho que a China futuramente vai ser bem mais desenvolvida tecnologicamente, vai ser melhor; eles têm hoje, eles estão buscando a melhora da qualidade, hoje eles estão buscando melhor nível de vida pro povo deles mesmo, isso é notório, quando a gente este lá; o governo chinês está fazendo de tudo para que o pessoal da China, o povo da China consuma o próprio produto que eles fazem lá. Eu acho que essa é uma grande meta deles, lá; de não depender tanto da exportação. Eu acho que a China trilha os caminhos do Japão, que foi no passado, né? E hoje eu vejo que em relação ao que foi no passado, já mudou muito, porque existe abertura; até a própria qualidade, embora tenha todos esses problemas que eu relatei para você, tem melhorado até, sensivelmente nesse aspecto. Eu acho que eles vão ser a grande nação a nível mundial. Acho que eles dominam o mercado no longo prazo. Eles estão a passos largos para isso, né? Você vê que hoje, você vai à China e a quinze, vinte anos atrás, você não via o número de carros que você vê, carros zero; eles tem uma classe média já, classe média não, uma classe rica, uma classe enriquecendo na China, e isso é bom. Eu acho que esse é o papel que o governo está querendo desenvolver de uma forma bem nítida mesmo. Que dê condições para que eles consumam os produtos que eles fazem lá, porque a China está envelhecendo também. Isso que eu disse a você, qualidade de trabalho, qualidade de salários, isso tudo já está melhorando, porque o pessoal já está partindo para outras regiões para comprar produtos. Tem muito amigo meu que está indo pro Vietnã, fazer compras lá.

**H: Outros países**

A: Outros países, porque a China está ficando um pouco caro. Esses containers que a gente importou, tiveram um aumento na média em trinta por cento em moeda chinesa, então já está começando a encarecer, né. Isso eu diria pra você que a médio e longo prazo já começa a inviabilizar você ficar comprando só da China. Por isso que a gente não tem esse foco de cem por cento deles, não, porque é perigoso.

**H: Para fechar, as duas últimas perguntas. O senhor tem a intenção de voltar para a China num futuro próximo?**

A: Quero ir em março.

**H: Março, para ver novos fornecedores, ou os atuais?**

A: Eu queria reforçar, fortalecer uma parceria com dois parceiros que eu considero de bom nível que estão lá na China, tem uma boa qualidade, tem um bom parque industrial, e eu quero fortalecer, porque eu quero criar ferramentas pra mim e pra própria empresa, que ninguém faça igual. O que é que aconteceu: nós fomos à China, compramos vários contêineres de mercadorias e a gente fez a pergunta pra ela se eles vendiam no Brasil aqueles produtos; disseram que não. Quando eu cheguei aqui, tinha mais de cinco produtos iguais aos que eu comprei, já no mercado interno, então essa situação eu não queria que existisse. Então nessa última viagem que o Consuelo foi, não fui nem eu; foi o meu gerente, eu falei pra ele: a gente quer exclusividade de algumas coisas, pra ter novidade aqui, né; então eles disseram que pra você fazer isso, você precisa ter ferramentas exclusivas; então eu estou indo em março que é justamente pra fazer as ferramentas que a gente quer, com exclusividade pra nós aqui no Brasil. Talvez até eles usem pra outros países pra onde eles exportam, mas sendo aqui no Brasil exclusivo, já está bom.

**H: Nesse caso o senhor acha que eles vão cumprir esse acordo?**

A: Espero que sim, espero que sim.

**H: E o senhor foi numa feira lá, não é? Qual sua impressão de uma feira chinesa, localização, produto...?**

A: A feira é impressionante. A organização, do hotel até a feira. Da feira até o hotel, os traslados, a organização para você entrar na feira, é impecável; é uma coisa assim que a gente ficava meio receoso imaginando aquela multidão, que tudo ia ter problema pra entrar, mas é uma facilidade, tudo funciona, é perfeito, é perfeito. Eu achei a feira muito legal, a nível de tudo: do atendimento, da organização, do transporte, dos hotéis, que eles tem um tratamento mais voltado pros ocidentais, né; que a comida chinesa, o chinesão mesmo não dá pra encarar não. Basicamente é isso.

**H: Alguma última consideração final sobre sua relação com a China?**

A: Não.

**H: Alguma particularidade?**

A: A única particularidade que eu vejo é que a gente tem muita dificuldade quando vai pra lá, é a língua, que realmente a gente sente uma dificuldade enorme porque tem lugares onde o inglês não funciona.

**H: Isso poderia ser um fator que inviabilizaria um negócio?**

A: Não, porque você tem o pessoal que está lá, né e toda vez que eu for pra lá eu não vou me arriscar de ir sozinho, porque é muito difícil. Pra você ter uma idéia, o Hercules está lá há anos e ele ainda não fala o mandarim; falam com muita dificuldade. Ele tem dificuldade e faz

dez anos que ele está lá na China, entende; imagina a gente. Que o mandarim é meio complicado, meio difícil; então tem essas peculiaridades a China, mas é isso aí, basicamente.

**H: OK, então, muito obrigado, senhor Antonio.**

A: Nada.

## **APÊNDICE J – Mapa Cognitivo de ARC**

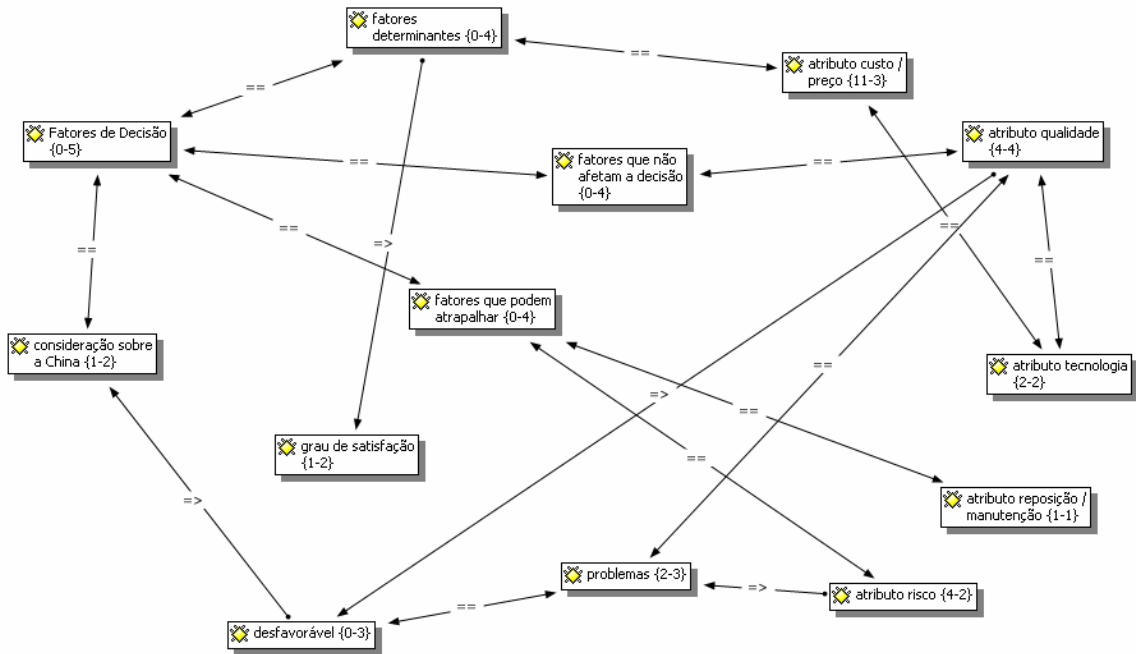


Figura 16 – Mapa Cognitivo do Entrevistado ARC

Fonte: Autor

Nota: A partir dos dados da pesquisa

**APÊNDICE K – Entrevista com EFR**



Entrevista com EFR, data: 19/02/2010

**H: Senhor Egisto, o que o levou a considerar empresas Chinesas como parceiras comerciais?**

E: Em primeiro lugar foi a qualidade dos produtos e o preço, porque aqui no Brasil a gente tem uma carga tributária muito grande e além dessa carga tributária a competitividade nós não temos em relação a indústria chinesa. A indústria chinesa pra você ter uma idéia eles estão pagando hoje perto de cinquenta a sessenta dólares por salário pro pessoal, que seria um salário tipo até uma cesta básica para os caras, em relação aqui no Brasil que a gente tem que pagar no mínimo R\$ 1.000,00 que seria US\$ 500,00, com os encargos financeiros. Então a gente já perde aí.

**H: O que levou o senhor a ir até a China?**

E: O que levou é o seguinte: na China funcionam os traders, que são o pessoal ligado ao governo Chinês. Eu fui convidado por um dos traders, que faz a produção da parte de mídia da Philips. Como eu tenho interesse e estou desenvolvendo uma linha de produto de marca própria minha, ele me mandou o convite, eu fui ate a China para visitar as instalações, para visitar as empresas e aonde que ele produzia os produtos.

**H: E foi produtiva sua ida ate lá?**

E: Foi.

**H: Gerou algum aspecto positivo em relação a negócios?**

E: Sim, sim. Gerou que eu já tenho uma linha de produtos, que já está começando a produção, chamada marca Smile; eu fiz o registro no INPI aqui no Brasil da marca Smile, que seria sorriso, então como eu registro essa marca hoje, ela esta em posse da minha empresa; nós estamos produzido um produto marca Smile que vamos estar colocando no mercado entre noventa e cento e vinte dias.

**H: Todos são produzidos na China?**

E: Seria a parte mais ligada a dados, a eletrônicos, que seriam fones de ouvido, pendrive, cartão de memória, toda essa linha ligada a acessórios de informática, digamos assim.

**H: Qual foi a sua impressão sobre a China?**

E: É fantástico. É um povo muito sofrido, com... povo pobre, extremamente pobre. Na China a classe dominante, vamos dizer, é a minoria, que é do governo. Os demais, o pessoal abaixo, vive de acordo com o que eles ditam as regras, que seriam uma espécie de um feudo, como o Feudalismo. Eles colocam uma máquina numa certa comunidade e aquelas famílias trabalham na máquina, gerando produto, e pra eles praticamente é um salário. Então, tem alimento em

troca de produtos acabados. Eles vão fazendo a consolidação. Aí no final, eles terminam a consolidação e o produto está acabado. Aí, só vai para a linha de embalagem.

**H: Depois de sua ida a China a sua opinião sobre o país mudou?**

E: Bastante. Porque como a gente esta aqui do lado de cá, sem conhecer e você fala em China, você já logo pensa: os produtos de péssima qualidade, o povo não é especializado; Hoje o pessoal já está... A quantidade de produção deles é tamanha, que eles já estão atingindo no hall da qualidade a melhor até que muitos países do tipo Japão, do tipo Coréia, e hoje pra você ter uma idéia, vamos dizer assim, dentro do meu segmento de eletroeletrônicos e acessórios para informática, noventa por cento do mercado americano o produto já é feito na China. E o mercado americano é muito exigente.

**H: E a percepção do mercado sobre esses produtos, como é que é?**

E: Não. O mercado é o seguinte: existe o produto que vem da China e que chega aqui no Brasil que entra, isso falando pelo lado Brasileiro, que entra como contrabando, que o chinês a produção dele é tamanha, que não precisa ninguém pro mercado; ele manda pra todo o lugar do mundo. Então, como entra o produto como contrabando, aí é complicado o produto chinês. Não que a qualidade seja ruim, mas aqui dentro da nossa legislação é complicado pra nós e a gente que trabalha dentro da legalidade como manda o Estado fica difícil, porque é quase dois por um o diferencial dos impostos. Aí então o produto chinês pra nós é ruim. Agora ao contrario, não: quando a empresa faz a importação legal lá, aí é margem mesmo, porque o preço praticamente nivela.

**H: Na sua ida a China, foi constatado que foi vantajoso, foi bom ter ido lá para fazer negócio e importar produtos de lá. Quando o senhor foi para a China, a sua decisão já estava tomada em trazer os produtos, ou precisou ir lá para se certificar de que iria realmente importar produtos?**

E: Não. Eu sempre tive um sonho de ter uma linha própria. Por exemplo, hoje eu sou distribuidor de várias marcas famosas e a gente como distribuidor, a gente sempre fica à mercê das grandes fábricas, com um forecast para nós, absurdo; quando a gente não faz a cota, eles já abrem dois distribuidores adicionais no mercado. E o que uma empresa multinacional quer aqui no Brasil é vender e acabou é o que eles têm que fazer e se você não vender meu amigo no dia seguinte vai ter outro vendendo no seu lugar. Infelizmente a vida é assim, então, você tem que ser eficiente naquilo que você faz. E nessa dependência que eu tinha desse pessoal e tenho ate hoje desse pessoal, a gente sempre vai dormir preocupado. A gente não sabe se no dia seguinte eu posso não cumprir uma cota. Você vai ter um concorrente novo com o mesmo produto e são produtos de qualidade; é complicado. Então eu sempre tive esse sonho na minha cabeça de ter minha marca própria. E eu fui justamente pra começar a fazer esse desenvolvimento. E não é um desenvolvimento de curto prazo. Eu não estou com problema hoje. Eu vou precisar ter essa linha própria minha daqui a três anos. Então, eu tenho tempo pra fazer o trabalho.

**H: Então esses foram alguns dos fatores importantes da sua decisão?**

E: Sim.

**H: Existia algum outro fator importante pra comprar da China?**

E: Não. Há o custo da produção, como eu disse. Voltando a falar no custo, que na China é o seguinte: quando você dá uma produção pro pessoal que você consegue embarcar um container de quarenta peças, por exemplo, é diferente de você fazer um enchimento de vários produtos dentro de um container; então quando você dá a produtividade pro caras ele também te dá um preço.

**H: Então o volume é importante?**

E: O volume é importante. Sem volume na China você não consegue nada. Quer dizer, se você for lá de aventureiro pra comprar, vamos dizer assim, meio container ou fazendo consolidação de vários produtos; primeiro que, o trader não vai nem deixar você fazer isso.

**H: O senhor está satisfeito com a operação com seus parceiros Chineses?**

E: Estou. No principio não, porque eu ficava meio cismado, porque eu vim de empresa multinacional. Minha formação profissional de uma empresa alemã, que é uma empresa muito correta no sentido de padrões de qualidade. Então, quando a gente andava numa fábrica, quando a gente ia visitar a alemã, a fábrica não tinha nem... a gente tinha que andar com touca, com protetor no pé e tudo. Na China, se você vai à China com essa esperança de qualidade você não vai achar, porque você fica até com medo no principio quando você vê o modo operante dele de produção. Só que tem um detalhe: é o produto. Ele sai bom, porque isso é zelo demais do Alemão. O alemão é um cara muito perfeccionista. Só pra você ter uma idéia, você passa pra entrar na fábrica até por uma câmara despressurizadora. É ótimo isso, é sensacional, mas os produtos deles também são mais caros. Mas, você não pode exigir um nível de qualidade desse, então eu fiquei meio assustado, porque eu estava acostumado... Meu habitat era esse, né.

**H: E ocorreu algum tipo de problema durante, antes ou depois desse processo de compra?**

E: Você diz o que de qualidade?

**H: É de qualidade ou em recebimento de produto, nem discordância?**

E: Não, absolutamente.

**H: Então nunca teve nenhum problema com os parceiros?**

E: Eu já tive informações de colegas no mercado que tiveram problemas, mas é aquele negócio é um cara que está aqui que não foi lá, então é a conversa por telefone. Todos os mercados têm profissionais e tem... Obviamente que o chinês também não é nenhum cara santo também não. Agora acontece o seguinte: se o cara está falando com ele por telefone, o cara entende o Brasil aqui, como nós somos a floresta amazônica, então o cara manda mesmo. Manda para os caras lá, agora, tem um problema: tem determinados produtos, por exemplo, que são produzidos na Alemanha no nosso segmento, que ele é produzido para nossa temperatura aqui, que nós temos uma temperatura média no ano, e vamos dizer que é de vinte e seis graus. O nosso verão chega a trinta e oito graus aqui em São Paulo como está agora. E,

lá na Europa eles produzem com esse padrão de qualidade pra nós aqui. Como eles mandam produtos para o norte dos EUA que são de temperaturas baixas, então o chinês já tem essa tecnologia na mão, para mandar os produtos corretos, mas você tem que ter o trader certo, o cara certo, você entendeu? No meio do caminho tem muito chinês brasileiro que tá aqui também, que faz essa interface aí, e muitas vezes o cara, ele olha o bolso dele; olha só o negócio só, é o famoso vendedor de uma venda só: vendeu, pegou o dinheiro e nunca mais aparece.

**H: A questão de credibilidade também era influenciada pela visita in loco na fábrica?**

E: Sim. No meu caso, por exemplo, o trader entende no Brasil primeiro tá... ele veio aqui me conhecer, ele ficou uma semana comigo, ele conheceu a gente tudo, e quando nós fomos pra lá eu já me senti em casa, porque ele me recebeu como se eu tivesse chegando aqui no Rio de Janeiro...depois de trina e duas horas de viagem, com todas as escalas, tudo, o cara me recebeu, com uma mesa de jantar do restaurante chinês legítimo, fantástico, e com a mulher dele também do lado dele. Ele faz bem aquele meio de campo meio americanizado. Ele aprendeu NE; a maioria desses traders estudou nos EUA ou na Europa. O que acontece é eles são a interface com o governo, só que são caras que são extremamente inteligentes, que saíram pra estudar fora, tem formação de Harvard, formação na Inglaterra, então os caras, o governo chinês NE, nessa trancada de mercado que eles deram lá atrás, eles começaram a desenvolver um modelo e esse modelo deu certo.

**H: O senhor pretende continuar comprando deles?**

E: Com certeza, a não ser que apareça algum país, vamos dizer, há um tempo atrás, nós estávamos falando sobre a Índia; Ainda é diferente: o salário na Índia é menor ainda do que na China, só que tem uma coisa: o indú, ele já é mais caprichoso na qualidade, só que o problema dele, é que ele ainda não consegue fazer volume. Não tem a habilidade que o chinês já tem, que estão ai há vários anos. Se eu falar pra você hoje que ate o inimigo mortal da China são os japoneses, e o chinês também não gosta do japonês. O Japão está produzindo na China.

**H: Então a questão é o negócio mesmo. O senhor participou de feiras?**

E: Participei!

**H: O que o senhor achou da feira na China?**

E: A feira na China é como uma feira, vamos dizer que, quem nem aqui no Brasil também, só que tem uma diferença: em São Paulo, no centro comercial de tudo, você vai no Anhembi. Você tem lá, talvez dois mil expositores. Na China não. Você chega na China, você tem até três mil expositores e cada um, de uma província diferente. É bem diferente a situação. Então as feiras lá é mais, digamos, contato, contato comercial. Você não faz contato comercial na empresa; você faz indo lá visitar o cara na porta. Mas tem um detalhe: na China não adianta nada disso se você não tiver um trader, que era esse pessoal que é ligado ao governo. Você não faz negócio dentro da China. Sempre vai ter que ter um intermediário para você poder trabalhar lá dentro, porque se não você não trabalha.

**H: O senhor tem alguma particularidade durante a sua visita, que te chamou a atenção em qualquer aspecto em relação à China?**

E: Não. A única coisa que eu fiquei muito sentido, chocado como ser humano é a forma de alimentação do pessoal. Quando você visita Hong Kong, quando você visita Taiwan e a ilha de Formosa, porque lá você não tem tanta diferença da gente que é criado aqui no sudeste de São Paulo no Brasil, são cidades grandes que tem também sua periferia pobre, mas quando você vai para um continente é diferente, porque o que acontece você vê, por exemplo, vamos dizer assim, bem na nossa linguagem popular aqui “o famoso pastel de feira” você vê, só que não é um pastel. O cara tá fritando um hamster. E o chinês quando ele coloca no saquinho e sai comendo, parece que é a melhor comida do mundo, quer dizer, agora, eu fiquei me perguntando: o chinês come inseto por quê? Porque ele não tem comida. A população é muito grande. Se você computar a ilha de Formosa ela tem mais habitante do que São Paulo, quer dizer, acho que são quase trinta milhões de pessoas em relação a nós aqui em São Paulo, que temos vinte e um, vinte e dois milhões no máximo. Então, quer dizer, uma ilha tem habitante do tamanho da cidade de São Paulo, que é enorme.

**H: O senhor teve alguma dificuldade em comunicação em termos de negócio?**

E: Absolutamente, porque é o seguinte: quando você chega na China, no próprio aeroporto, você tem os tradutores, tá? E, por incrível que pareça você fala português, tal, você pega um tradutor inglês. Eu peguei um tradutor português, da nossa língua mesmo. Eles têm pra todo o tipo de... O tratamento que eles estão dando, é pra todo o tipo de linguajar do mundo inteiro. Então você vai, você tem agência, você contrata o tradutor pra ficar com você direto.

**H: O senhor sabe se algum de seus concorrentes compra produtos da China?**

E: Compra.

**H: Isso tem afetado a sua competitividade?**

E: O que afeta é o seguinte: como eu disse pra você, a minha importação, ela é 100% legal. Eu tenho uma empresa de vinte e dois anos de idade. Então o que acontece, eu nunca vou botar hoje uma empresa, pra você ter uma idéia, dentro dos meus negócios, nós somos 204 empregados, quer dizer hoje eu já tenho um problema social. Se você multiplicar por três, você vai ter seiscentas pessoas que vivem e comem do meu negócio. Então eu não posso brincar de empresário, como a gente vê por aí. Eu não posso sair por aí pra me aventurar numa dessas situações por aí. Eu já tive fiscalizações estaduais, federais, mas é... até hoje nós nunca tivemos problemas, porque nós estamos trabalhando dentro da lei. Acontece que meus concorrentes são de outros estados e têm a facilidade, dentro do estado deles, de comprar de uma forma subfaturada, que aqui em São Paulo nós não temos. E eu também não faria. Eu não iria arriscar uma empresa de vinte e dois anos de idade, e aí o que acontece? No momento da chegada do produto, ele consegue chegar de quinze a vinte por cento do nosso preço. Só que o detalhe é o seguinte: eles não fazem volume, então eles têm uma semana que eles trabalham, e nessa semana você deixa eles trabalharem. Na semana seguinte você coloca o seu produto, então tem mercado pra todo mundo, só que o eu acho que é desleal isso.

**H: O senhor vê algum risco na operação com a China?**

E: Nenhum. O único risco que eu vejo na operação com a China, eu digo – nem é risco – porque a gente tá colocando um produto lá, e vai marcado em um navio que vai viajar

quarenta e cinco dias, então o risco que a gente tem é o seguinte: é nos períodos das tormentas tropicais, dos furacões. Então é um risco, mas quando a mercadoria sai de lá, ela está assegurada. É o risco da mercadoria não chegar; não de você perder o dinheiro.

**H: Como consideração final. Alguma última palavra sobre a sua tomada de decisão de comprar da China?**

E: Sim. A China é o seguinte: a China, ela é um país velho, antigo. Um dos primórdios da humanidade chinesa. E o que acontece, vou contar uma historia aqui rápida. Eu estive em Veneza, na Itália. Eu entrei em uma cantina e tinha um casal de chineses, e eu brinquei dizendo em italiano: “da onde vem você?” “eu sou italiano!”. Não é italiano, pô! Olha seus olhos! Tenha dó! Então, o que acontece hoje, eles estão presentes em todas as grandes cidades do mundo. Se você pegar a Europa hoje, existe uma discriminação muito grande que eles estão, principalmente na Alemanha. Tem fortes discriminações. No sul da Itália principalmente, nos EUA e aqui no Brasil tem muito chinês. Se você for na região da 25 de março, chinês com tudo ilegal, com problema de imigração. Então o que acontece: eles estão se movimentando. Então, eles vão tomar espaço. É muita gente. A China é um país continental pequeno pelo número de habitantes que eles têm. Então, o que acontece: ao longo dos anos, agora, daqui para os próximos cinquenta anos, a grande migração que a gente vai ter de povos, vai ser do chinês saindo da Ásia, e até o indú. Você já vê que o indú é mais atirado. O indú é forte na Inglaterra, EUA também é completamente lotado de indú. Muito mais do que chinês. A gente percebe essa movimentação. Nos próximos cinquenta anos eu acho que a gente vai ter uma nova miscigenação dos povos. Que vai criar tipo, uma outra raça, porque não tem jeito, não tem. Lá eles não têm, e no mundo, todo mundo fala que o Brasil é o celeiro e vai produzir pra alimentação da China. Não vai produzir. É muita gente pra comer, não dá. Você falando aqui, um cara que nunca viu e não foi, fala: nós somos o celeiro do mundo, que nós vamos alimentar... papo furado. É mentira. Quando você sobrevoa a China continental, você vê cada coisa. É muita gente... e, por terra também. É gente pra danar, não acaba mais. Então basicamente é isso aí.

## **APÊNDICE L – Mapa Cognitivo de EFR**

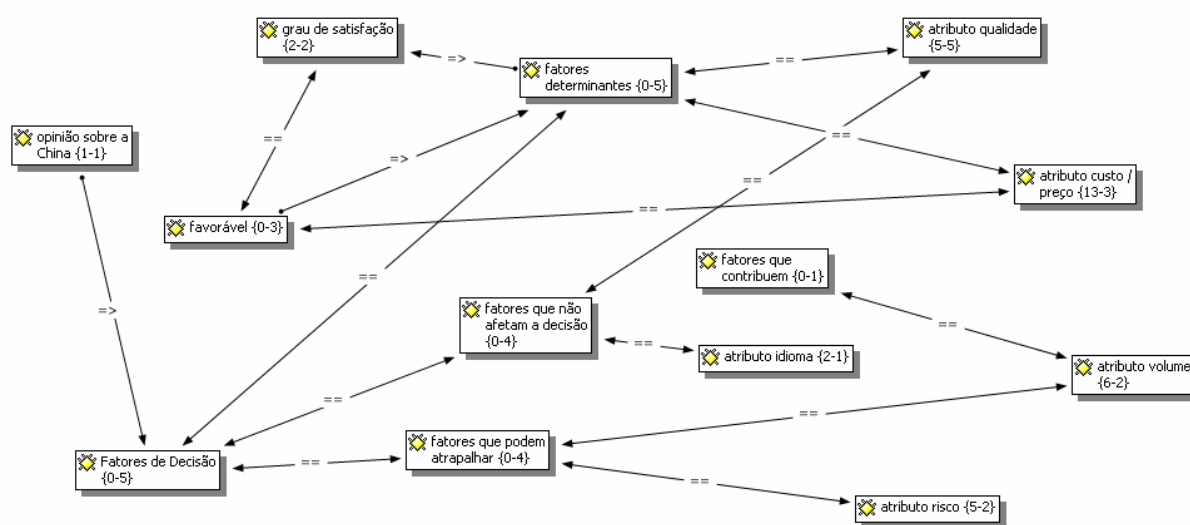


Figura 17 – Mapa Cognitivo do Entrevistado EFR

Fonte: Autor

Nota: A partir dos dados da pesquisa



**APÊNDICE M – Entrevista com CHS**

Entrevista com CHS, data: 24/02/2010

**H: Senhor Carlos o que levou o senhor a considerar empresas chinesas como parceiras comerciais?**

C: Primeiro foi, que as fabricantes principalmente dos EUA foram para a China para fabricar os produtos lá devido ao custo, principalmente pelo custo de mão de obra. Então isso reflete no custo dos produtos que a gente traz para o Brasil.

**H: O que levou o senhor e sua empresa a irem a China atrás disso?**

C: Exatamente isso. É imigração das empresas dos EUA que são as fabricantes de brinquedos, que passaram a só fabricar brinquedos na China, mas continuam que são empresas genuinamente americanas principalmente, e que hoje todo mundo está produzindo na China. Então levou a comprar na China, mas na realidade são empresas americanas que produzem na China.

**H: E qual a sua opinião sobre a China?**

C: Nesse momento, eu acho o seguinte: hoje no meu segmento que é brinquedo, com certeza quem não conseguir produzir lá na China, não tem competitividade. Então eu acho que bem ou mal, um mal necessário apesar de toda a situação do povo chinês pela exploração da mão de obra logicamente, então, principalmente por isso a gente fica meio receoso, mas não adianta sermos. Desde que a gente seja contra esse tipo de exploração. Se a gente for comprar um produto que não seja da China, a gente perde a competitividade aqui no Brasil, e acredito que isso não seja só no meu ramo, é no geral.

**H: E durante a sua visita o que o senhor viu na China o país, independente da face do negócio? Qual é sua opinião em relação à China?**

C: São duas situações. Eu estive em Hong Kong primeiramente, quer dizer, Hong Kong era uma posição britânica inglesa, não é? Então, eu acho por isso Hong Kong é uma cidade como São Paulo, como Nova Iorque; então você não vê tanto esse problema que jornais e televisão. A gente ouviu falar da China, mas também estive em duas cidades do interior da China, que foi Xhantú e Guanten. Xhantú é uma cidade média, mas lá sim você vê muita pobreza, muita sujeira, a parte de trânsito é muito complicada porque não tem semáforo; você anda com bicicleta com caminhão com gente a pé. Aí sim você vê, até nem tanto, dizem que mais para dentro, mais pro interior da China, você vê a realidade da China. Então, essa é a impressão que eu tenho.

**H: Depois da sua ida à China, a sua impressão sobre o país mudou alguma coisa?**

C: Da primeira vez, sim. A impressão que a gente falava China... China... China, eu generalizei talvez até porque eu sei que tem Pequim, tem cidades como Hong Kong que me surpreendeu positivamente. Então, o que mudou foi isso. A gente falava de China, eu achei

que ia chegar em Hong Kong e achei que seriam como aquelas cidades que eu visitei no interior...e na verdade não é nada disso.

**H: Então foi uma mudança de opinião positiva?**

C: Em relação a Hong Kong, sim, é muito positiva.

**H: Então porque a sua empresa compra os produtos, quais os fatores importantes para decisão? Quais variáveis?**

C: O primeiro fator é custo, porque a gente já compra, já faz dez, quinze anos. Então, o que acontece, na China como em todo o lugar, tem alguns produtos muito ruins, os produtos médios, os produtos bons e os produtos muito bons.

**H: E como o senhor classifica os produtos que o senhor compra?**

C: Médios, produtos médios.

**H: O senhor está satisfeito com a atual operação com esses parceiros chineses?**

C: Sim, sim.

**H: Eles te dão retorno?**

C: Eles me dão retorno, e a gente tem uma parceria de muitos anos. A cada ano que a gente vai lá, a gente tenta achar novos produtos ou novos parceiros, mas a gente gira, gira e volta a comprar dos mesmos que a gente já tem maior confiança, tanto eles com a gente, como a gente com eles.

**H: Nesse caso o senhor tem algum representante da sua empresa daqui lá ou negocia diretamente com eles?**

C: Bom, a gente negocia diretamente com eles.

**H: Ocorreu ao longo desse tempo algum tipo de problema durante ou depois do processo de compras?**

C: Não.

**H: Sempre o que foi pedido veio?**

C: Sim, sim.

**H: A sua empresa pretende continuar comprado produto da China?**

C: Sim, com certeza.

**H: Se não fosse a China teria alguma outra região, outro local, que pudesse ser uma alternativa a China?**

C: No produto que a gente comercializa hoje, acredito que não.

**H: Ao longo desses dez anos, sua impressão é que o produto melhorou, piorou ou manteve o mesmo em termos de padrão e qualidade?**

C: Não. Melhorou muito. Melhorou bastante, até porque principalmente para o Brasil e para a Europa, não se aceita mais qualquer tipo de produto, mas é o que eu falei, lá tem uns produtos muito ruins, mas eu acho que no geral, o produto médio evoluiu bastante e está com um produto de qualidade.

**H: Em termos gerais, em termos de qualidade, custo, burocracia e risco, sua avaliação é mais para o lado positivo ou negativo?**

C: Não. É lado positivo. Lado positivo com certeza. Isso pela experiência de dez a quinze anos.

**H: Gostaria que o senhor resumisse de uma maneira geral o que o senhor acha da operação com a China? Alguma particularidade pra gente encerrar em termos de China, negócios, em termos de comprar alguma coisa da China? O que o senhoralaria em relação a isso?**

C: O que acontece como um todo de uma negociação, tanto interna como importação, a primeira negociação sempre é muito difícil porque os chineses são muito receosos para fazer negócio. A importação você paga antecipado lógico, mas há o receio sempre. Às vezes até acham que você não vai comprar o produto O rapaz não te envia informações apesar de mostrar; então, eu acho que eles ainda têm uma desconfiança muito grande, acredito eu, que com todos os povos, não seja apenas com a América do Sul ou só necessariamente do Brasil.

**H: Sua empresa considerou risco nessa operação no início? O senhor se lembra disso?**

C: Eu não lembro. Eu estou na empresa há dez, doze anos e eles já compravam há mais tempo. Acredito que sim.

**H: Tiveram ao longo desse tempo ou recentemente alguma dificuldade a relação ao idioma chinês?**

C: Não, porque na realidade o idioma falado é o inglês. Então, o mandarim não é falado em nenhum momento.

**H: A inclusão de algum intermediário na transação entre a sua empresa e os parceiros chineses é importante e relevante ou no seu caso nunca teve?**

C: Eu acho que é sempre importante. Até provavelmente pro ano que vem a gente esteja, não colocando intermediário, mas fazendo contato, que é uma pessoa que mora lá, que são brasileiros que a gente conhece dessas viagens, que fazem exatamente esse trabalho de conseguir essas fábricas de médio porte, as fábricas que tem um produto diferenciado e eu acho importante.

**H: Tem alguma dificuldade em achar novos parceiros ou essa tem correspondido?**

C: Não é porque tem dificuldade realmente de achar.

**H: Ok, obrigado pela entrevista.**

## **APÊNDICE N – Mapa Cognitivo de CHS**

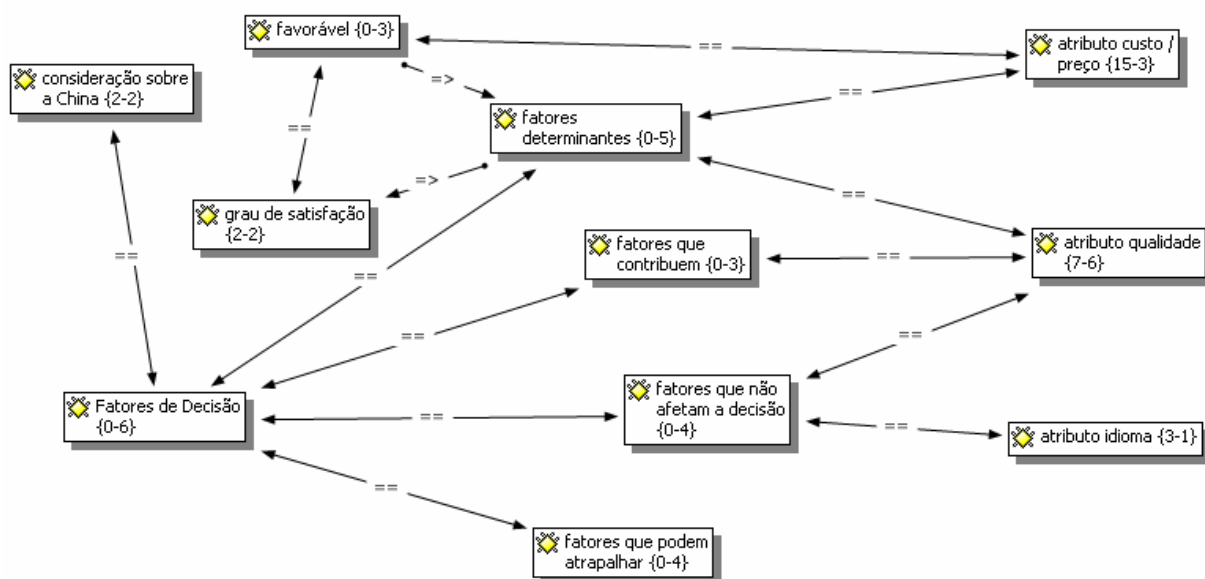


Figura 18 – Mapa Cognitivo do Entrevistado CHS

Fonte: Autor

Nota: A partir dos dados da pesquisa

**APÊNDICE O – Entrevista com CL**



Entrevista com CL, data: 28/04/2010

**H: Senhor Cláudio, o que o levou a considerar empresas chinesas como parceiras comerciais do Brasil?**

C: Na verdade, a oportunidade de conhecer um novo mercado, um mercado que cresce muito e acima de tudo a chance de conseguir trazer para o país e para nossa empresa maior competitividade nos setores e nos segmentos em que nos atuamos. Além do fato de ser importante o empresário brasileiro sair por qualquer parte do mundo, isso com certeza abre muito a nossa visão e abre mais a nossa cabeça. A China hoje é um pólo de negócio muito forte, então além de você conseguir deslumbrar e enxergar novas oportunidades, você consegue de certa forma respirar essa energia que circula dentro do negócio. A percepção que a gente tinha daqui, depois da minha opinião comprovada lá, é que eles vivem realmente em torno de fazer negócio, de fazer com que eles cheguem em toda a parte do mundo, com certeza isso contribuiu e confirmou o que eu imaginava.

**H: O que levou o senhor a ir até a China?**

C: Primeiro foi essa oportunidade de conhecer. Eu particularmente acho que continuo e reafirmo que o empresário é mesmo um executivo das empresas, ele precisa viajar. O que me levou à China foi a dificuldade de desenvolver hoje uma... além desse negócio da oportunidade, a possibilidade de desenvolver alguma coisa lá e trazer aqui com uma forma mais competitiva, que a gente tivesse mais competitividade nesse segmento que a gente pretende atuar.

**H: E qual é a sua opinião sobre a China?**

C: Sendo bem objetivo nessa questão é: pelo pouco tempo que eu fiquei lá e pelo que deu pra gente conversar com as pessoas que nos foram apresentadas, é que eles transpiram e inspiram e só pensam em negócio. Nós fomos em praticamente em dois pólos realmente de negócio que foram Taiwan e Hong Kong, e especificamente falando mais de Hong Kong, você não consegue ver e enxergar outra coisa que não seja comércio, fazer negócio, desenvolver. Não existe uma coisa que você pede pra eles, que não pode, que não dá. Sempre dá, sempre pode e existe a possibilidade, ou seja, isso é bom porque às vezes a gente vive um pouco até limitado ou se limita, achando que a gente, pelas próprias limitações nossas e do reino que a gente vive... E, não levam alguns projetos que pra eles não acredito que tenha nenhum obstáculo, nenhum tipo de projeto que você queira desenvolver com eles. Eu acho que a China acima de tudo é, o que eu coloquei no início, inspira e transpira negócios. Então, ele não tem barreira e obstáculo nenhum pra ele concretizar e levar o negócio pra frente. Essa foi a minha impressão.

**H: E depois da sua ida a China a sua opinião sobre o país mudou?**

C: Sobre a China... Olha nessa amostra aí que a gente teve de onde a gente esteve. Mudou muito em alguns aspectos e principalmente no aspecto de infraestrutura. Eu não imaginava que, de novo eu vou repetir, pelo menos nas regiões que a gente esteve, nas duas cidades que a gente esteve lá, eu não imaginava que eles tivessem uma infraestrutura tão avançada que a

gente podia observar. Então, o centro comercial, metrô, nas próprias maneiras de fazer negócio, realmente, eu fiquei impressionado com o que eu vi com a grandeza das suas construções e daquela cidade que, no caso Hong Kong, é e se apresenta hoje. Isso realmente foi bem. Eu não esperava ver o que eu vi lá nesse sentido, ou seja, guardadas as devidas proporções nesse pedaço da China, eles estão muito avançados em relação a isso.

**H: Então sua impressão foi positiva?**

C: Foi positiva.

**H: Na hipótese de compra de produtos quais vão ser os fatores importantes para decisão da compra? O que na sua vivência considerou de fato a trazer produtos?**

C: Teve um fato que aconteceu que eu achei que foi determinante pra que isso acontecesse. A gente estava discutindo o desenvolvimento de um produto lá pra trazer pra cá. É um produto elétrico, e o próprio chinês, ele propôs que nos enviássemos daqui do Brasil os nossos produtos, que a gente tem aqui, pra ele fazer teste lá com o que ele ia desenvolver. Isso me deu muito segurança. E eu acho que demonstrou que ele não está interessado simplesmente em desenvolver qualquer produto. Não, ele está interessado em desenvolver um produto que tenha característica do que a gente vende aqui no Brasil. Então, o fato dele pedir nosso produto para fazer teste com o que ele vai desenvolver, me deu assim uma segurança muito grande, e diminuiu muito a chance de eu não fazer esse negócio com ele. Então, a gente já está se movimentando para dar andamento no desenvolvimento lá.

**H: Ocorreu algum tipo de problema durante ou depois desse processo com o seu parceiro de eventual compra do produto?**

C: Não, por enquanto não. Porque a gente ainda está muito no início. Então, a princípio a gente não tem problema nenhum. Eu andei enviando alguns emails lá, depois a gente continuou no mais, da mesma maneira que aconteceu. Então, essa questão talvez a gente possa ter uma... uma... falar dela um pouquinho mais pra frente.

**H: O senhor pretende levar à frente o processo de compra com a China?**

C: Pretendo!

**H: Em relação a fatores de compra, quais são os que eventualmente poderiam ser predominantes, ou os que sua empresa considera como chaves pra que a coisa funcione apropriadamente em relação a qualquer variável do processo de compra da China?**

C: É preço, com certeza. É um fator ou um dos fatores mais importantes. A questão qualidade, hoje ela está minimizada porque passa por um processo de desenvolvimento, então a gente consegue ver o produto antes de estar aqui para depois dar continuidade. O risco, acho que risco existe em qualquer negócio que você faz. O empresário que pensa em ter risco é melhor ele não ter negócio. Então, risco da importação, risco de dar algum problema em um lote que vem de lá com problema... esses riscos a gente está sujeito a ter, então o que eu digo é o seguinte: o risco tem que ser calculado, desde o momento que você passa por um processo de desenvolvimento; o desenvolvimento foi aprovado; você está ciente que aquilo vai ser bom para o seu negócio e que o produto vai ser adequado para suas necessidades aqui. Daí pra

frente os riscos são, tirando as distâncias, são muitos similares do que podem acontecer aqui. Você pode mandar produzir um produto em uma outra fábrica, que como a gente já teve esse problema, me saiu um lote com algum defeito, e para o mercado você tem problema. E a distância, ela é um fator a mais só que faz com que o risco seja maior, mas o risco de ter problema ele é eminente em qualquer lugar do planeta que você for fazer negócio.

**H: O senhor tem alguma consideração final sobre a sua viagem à China e sobre a relação da sua empresa com a China?**

C: Não. Acho que a consideração que eu gostaria de fazer aqui, eu até já comentei, mas sem querer ser redundante, foi uma amostra pequena do que aconteceu; a gente ficou poucos dias lá, apesar de ter trabalhado muito nesses dias nós fizemos várias visitas.

**H: Quantas fábricas mais ou menos?**

C: Nós visitamos em torno de... acho que oito a dez fábricas em quatro dias.

**H: Todas as fábricas têm potencial de serem eventuais fornecedores?**

C: Praticamente todas. Dependendo para onde a gente for levar o negócio, porque eu estou dizendo isso? Porque não são todas que tem o produto que a gente quer pra hoje, ou seja, tem algumas fábricas que tem coisas por estar junto com parceiros, que não eram, não são, não fazem parte do nosso interesse, mas esse lado; a qualidade principalmente que eles estão, que a gente percebe que eles estão se movimentando e do desenvolvimento pra atingir novos mercados, que eu senti lá, apesar de ter sido uma amostra pequena, essa foi a maior impressão. E a infraestrutura da cidade, no caso de Hong Kong, como eu disse, acho que não é muito grande. Com certeza, eles têm muitos problemas lá. Hong-Kong é um. Se eu não me engano, até separado da China. Mas, enfim, isso me impressionou muito. Fiquei impressionado com a grandeza das coisas que eles têm lá e com a maneira que eles fazem negócio. Eles têm realmente uma maneira diferente de fazer negócio de nós aqui.

**H: Obrigado!**

**APÊNDICE P – Mapa Cognitivo de CL**

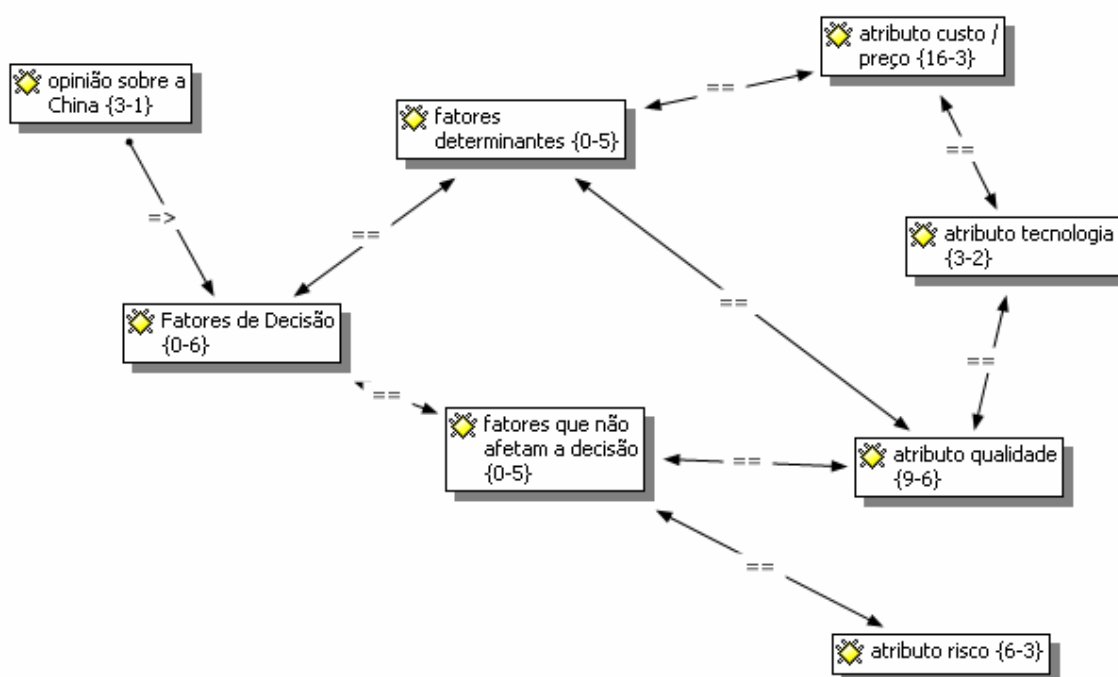


Figura 19 – Mapa Cognitivo do Entrevistado CL

Fonte: Autor

Nota: A partir dos dados da pesquisa

## **APÊNDICE Q – Entrevista com WP**

Entrevista com WP, data: 28/04/2010

**H: Senhor Walmir, o que o levou a considerar empresas chinesas como parceiros comerciais?**

W: Sem sombra de dúvida, o preço. Preço é o que leva o empresário brasileiro a buscar alternativas na China.

**H: O que levou o senhor a China? Qual foi a principal razão do senhor ir até a China?**

W: Nós temos algumas empresas co-irmãs, que se utilizam de equipamentos, brindes, embalagens e até produtos que se vende no Brasil provenientes da China. Dessa forma, utilizamos este conhecimento, essas pessoas e fomos a primeira vez até a China até para verificar pessoalmente a variedade de produtos que pra nós, de nosso interesse brindes, embalagens e moldes para embalagens, pessoalmente.

**H: Então foi como alguma indicação já?**

W: Sim. Já saímos daqui com visitas técnicas agendadas, por esses empresários.

**H: E qual é sua impressão pessoal sobre a China?**

W: Acho que a China evoluiu bastante; hoje é condição cinequanon pra uma empresa de médio e grande porte ao menos avaliar a possibilidade de se abastecer em algum nível da escala de suprimento e se abastecer de produtos chineses. Hoje eles têm uma preocupação com qualidade. Eles procuram quando se referem equipamento a adaptar a realidade da tua empresa, do teu produto e até do teu país. Eles têm esse tipo de preocupação.

**H: Foi percebida uma preocupação de qualidade?**

W: Sim. Hoje sim. Pelo menos nas províncias que visitamos.

**H: Após a sua visita à China a sua opinião sobre o país mudou?**

W: Para mim não mudou, viu. Eu só fui comprovar aquilo que me foi informado e eu não acreditei no primeiro momento que hoje a máquina de que o chinês faz grandes quantidades a preços extremamente baixos. Mudou um pouco, porque já me venderam a tese de que hoje o chinês tem produtos de qualidade e tem preocupação em ser, cumprir datas, então, o chinês tem outras preocupações que não tinha no passado.

**H: Foi vista alguma particularidade em relação à qualidade?**

W: Eu pedi pra desenvolver um produto, na verdade, um produto elétrico e se destacou uma preocupação com o fornecedor. Ele não teve preocupação nenhuma com montagem, com designer. Ou, você manda o desenho técnico pra ele, que ele te faz um design exclusivo, ou você compra um no mercado e manda, que ele refaz uma cópia. Isso ele continua com essa

particularidade, porém o que me saltou os olhos foi que ele me pediu pra que eu mandasse o meu produto pra ele, para que ele fizesse o equipamento totalmente adaptado ao nosso produto.

**H: Ele tem tecnologia pra isso?**

W: Tem. Nós vimos o pessoal na área de gestão com máquinas robotizadas. Eles tanto têm mão de obra farta, que muitas vezes eles têm equipamentos manuais em grandes quantidades, como também têm tecnologia, máquinas mais modernas.

**H: Quais são os fatores importantes para sua decisão de considerar a China como parceiro comercial?**

W: É a garantia do suprimento, do preço competitivo com qualidade e a possibilidade de um desenvolvimento extremamente rápido. Eles são muito ágeis no desenvolvimento. Apesar da demora que a gente tem no embarque que levam de quarenta e cinco a sessenta dias, mas depois de fazer o desenvolvimento, isso pode ser superado com encomendas programadas.

**H: O senhor está satisfeito com o atual processo de operação com esses eventuais parceiros? Como está sendo conduzido isso desde o início até essa data?**

W: Sim. Eles são... eles não perdem o contato. Contato por email, sempre. Acabamos de chegar e os emails dos chineses já estavam na caixa postal. Eles ficam cobrando, aguardando tudo aquilo que combinamos de remessa de amostra, remessa de produto, aonde eles vão, preparando para produzir o novo equipamento. Eles cobram e o retorno é muito ágil.

**H: Ocorreu algum tipo de problema durante esse processo de conhecimento da China, dos parceiros, alguma particularidade que te chama atenção nesse aspecto?**

W: Não. Para mim, nenhum. São muito receptivos. Tem lá os seus costumes: fazer negócio, almoços, jantares; sabem encantar um cliente. Eles têm showroom muito bem montado. Eu acho que as empresas chinesas modernas nessa região de Hong-kong e Taipei, eles aprenderam e sabem exatamente com cativar um cliente.

**H: O senhor pretende continuar considerando a China como um parceiro de negócios futuros?**

W: Eu... vamos tentar, vamos desenvolver produtos e como previsão eu acho que o preço deles vai acabar se aproximando muito da realidade, da nossa realidade aqui.

**H: E nesse caso continuará sendo parceiro?**

W: Ai sim nós vamos avaliar qual diferencial eles vão trazer; com certeza eles vão trazer algum ou de inovação ou de tecnologia ou de agilidade e qualidade.

**H: Como consideração final, o que o senhor queria falar sobre a China, sobre economia, sobre indústria em relação à China em geral, como um parceiro de negócio?**



W: É um país extremamente populoso. Eles estão integrando cada vez mais essa população das províncias da China na faixa de consumo. O trabalhador chinês apesar de ser de um mundo comunista, de um país fechado e comunista, mas ele está se aproximando cada vez mais do capitalismo; então, o chinês hoje consome tanto quanto os chineses das províncias mais desenvolvidas. Logicamente, consome tanto quanto o europeu e o americano e logicamente o nível de exigência vai aumentar. Nível de exigência na seguridade social, assistência médica, e fatalmente isso seja passado para o preço crescer.

**H: Obrigado!**

**APÊNDICE R – Mapa Cognitivo de WP**

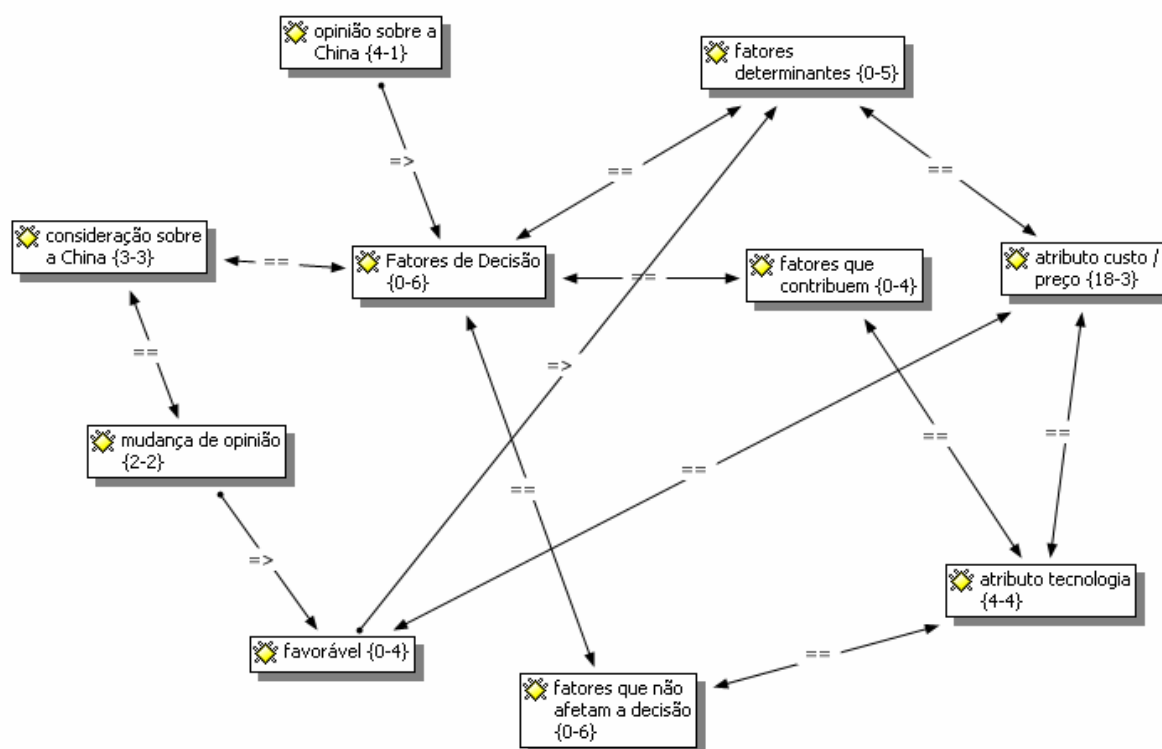


Figura 20 – Mapa Cognitivo do Entrevistado WP

Fonte: Autor

Nota: A partir dos dados da pesquisa

**APÊNDICE S – Árvore de Codificações**

FATORES DE DECISÃO	Atributo Custo / Preço *	
	Atributo Distância / Tempo	De processo de importação
		Da geografia entre as regiões
	Atributo Idioma	
	Atributo Qualidade	
	Atributo Fornecedor (reposição / manutenção)	Marca dos produtos
		Condição de pagamento
		Garantia oferecida
		Reposição / Manutenção
	Atributo Risco	Sucesso na transação
		Recebimento das mercadorias
		Variação cambial
	Atributo Tecnologia	
Atributo Volume	Acessível	
	Inviável	

Code-Filter: All

---

HU: China  
 File: [C:\Documents and Settings\Henry\Meus documentos\Scientific Software\ATLAsTi\TextBank\China.hpr6]  
 Edited by: Super  
 Date/Time: 01/07/2010 12:11:02

---

atributo custo / preço  
 atributo distância / tempo  
 atributo idioma  
 atributo qualidade  
 atributo reposição / manutenção  
 atributo risco  
 atributo tecnologia  
 atributo volume  
 consideração sobre a China  
 desfavorável  
 Fatores de Decisão  
 fatores determinantes  
 fatores que contribuem  
 fatores que não afetam a decisão  
 fatores que podem atrapalhar  
 favorável  
 grau de satisfação  
 mudança de opinião  
 opinião sobre a China  
 problema

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)