

A INFLUÊNCIA DO GUANXI NOS RELACIONAMENTOS DE NEGÓCIOS: UMA ANÁLISE DO PAPEL MEDIADOR DO GANQING ENTRE EMPRESÁRIOS CHINESES EM PERNAMBUCO

WU YUQI

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

NELSON DA CRUZ MONTEIRO FERNANDES

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

BÁRBARA DO NASCIMENTO ALVES

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

A INFLUÊNCIA DO *GUANXI* NOS RELACIONAMENTOS DE NEGÓCIOS: UMA ANÁLISE DO PAPEL MEDIADOR DO *GANQING* ENTRE EMPRESÁRIOS CHINESES EM PERNAMBUCO

1 INTRODUÇÃO

Devido ao processo de globalização e ao elevado crescimento econômico, após a reforma econômica ocorrida no ano de 1978, a China vem apresentando, ao longo das últimas décadas, uma maior participação e importância no cenário econômico mundial, atraindo o interesse de muitas empresas e investidores ao redor do mundo, que almejam desenvolver ou estabelecer trocas comerciais e investimentos com o país asiático (NONNENBERG, 2010). Neste sentido, a ascensão da economia chinesa e a influência do *guanxi* nas relações de negócios dos chineses tem motivado um crescente número de acadêmicos e estudiosos a buscarem compreender como o *guanxi* acontece ou é praticado nas relações de troca, bem como, apreender de que forma ele pode auxiliar no gerenciamento, nas interações e nas performances dos negócios (HWANG, 1987; CHEN; CHEN, 2004; YEN; ABOSAG, 2016).

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

No ambiente empresarial, as vantagens que o *guanxi* oferece são a possibilidade de alocação de recursos privilegiados e vantagens estratégicas. O *guanxi*, segundo a literatura, influencia no resultado econômico das relações com o parceiro chinês, impactando na eficácia e no desempenho das transações (BARNES et al., 2015; WU; CHIU, 2016; YEN et al., 2017).

Nessa perspectiva, os negociadores, ao estabelecerem algum vínculo comercial com o um parceiro chinês, devem compreender e cultivar o *guanxi*, de modo a permitir maior êxito na transação comercial (YEN et al., 2011; LEUNG et al., 2011; BARNES et al., 2015).

Na sociedade chinesa existem diferentes formas de cultivar o *guanxi* (SCHIAVINI, SCHERER; CORONEL, 2012) e o mesmo está intimamente conectado a sete características peculiares enraizadas nesta dinâmica interacional, a saber: o caráter pessoal, no qual a dinâmica interacional é construída por meio de relações interpessoais; o papel utilitarista, em que a união entre duas ou mais pessoas é motivada pelas trocas de favores; e, os traços relacionados à reciprocidade, a transferência, intangível, contextual e de longo prazo (LUO, 2007).

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

Segundo os dados do Ministério da Economia, em 2018 a China foi o principal destino das exportações brasileiras, correspondendo por mais de 63 bilhões de dólares do total da sua pauta exportadora (26,7%), concentrando-se, especificamente, na exportação de commodities, como: grãos, petróleo e minérios de ferros. Em contrapartida, a China é o principal importador do Brasil, conferindo por mais de 34 bilhões de dólares no total da sua pauta importadora (19,2%), concentrando, designadamente, na importação de manufaturados ou produtos industrializados, além da cooperação bilateral em diversos projetos de desenvolvimento tecnológico e de infraestrutura que compartilham esses dois países (ECONOMIA, 2019).

Em relação ao comércio bilateral sino-pernambucano, a China foi o quarto maior importador do estado de Pernambuco no ano de 2018, com uma fatia de 5,5% do mercado pernambucano (ECONOMIA, 2019). Assim, em decorrência do crescimento e da importância das trocas comerciais existentes entre esses dois países, conhecer os aspectos culturais presentes nos negócios entre os comerciantes chineses é um desafio significativo, especialmente quando as práticas culturais enraizadas nos negócios da outra parte são caracterizadas por fortes valores coletivistas e orientação para longo prazo (BARNES et al., 2015; PINHEIRO-MACHADO, 2011). Deste modo, apreender os instrumentos negociais utilizados em interações comerciais é crucial ao sucesso das transações sino-brasileiras, haja vista que estes podem auxiliar os brasileiros a entenderem a natureza dos negócios numa cultura influenciada pelo *guanxi*, assim como, pode contribuir para que os mesmos desenvolvam uma aprendizagem das interações comerciais nesse contexto (SCHIAVINI; SCHERER; CORONEL, 2012; TORRES et al., 2015; SCHERER; MINELLO, 2015).

Nessa lógica, o estudo tomou como base uma das subdimensões do *guanxi*, definida por Yen et al. (2011) como *ganqing* (apego emocional). A partir deste constructo busca-se evidenciar os mecanismos de operação do *guanxi* entre os empresários localizados na região investigada. Dito isso, esta pesquisa busca responder à seguinte indagação: como o papel mediador do *ganqing* auxilia os empresários chineses nas relações de negócios em Pernambuco? Com a finalidade de responder a esta problemática o objetivo geral deste estudo é analisar o papel mediador do *ganqing* nas relações de negócios entre os empresários chineses em Pernambuco.

Esta pesquisa se justifica pela necessidade de apresentar a dinâmica de conexões do *guanxi* no contexto empresarial, visto que é entendido pelos empresários chineses como uma vantagem competitiva, mesmo estes estando em outro contexto cultural e condições materiais distintas. Além disso, o estudo torna-se relevante também pelo fato de que existem poucas pesquisas sobre o *guanxi* no contexto brasileiro, sendo abordado nos estudos mais recentes por uma perspectiva perceptiva e individual (SCHIAVINI; SCHERER; CORONEL, 2012; TORRES et al., 2015; SCHERER; MINELLO, 2015; FEIJÓ, 2018), não explorando ou operacionalizado numa pesquisa o seu constructo relacional, como o *ganqing*.

Deste modo, os resultados da pesquisa podem incentivar outras instituições ou pesquisadores na investigação de outros comportamentos ou influências culturais que impactam nas relações de negócios. O estudo pode trazer, ainda, resultados significativos para os demais agentes ou órgãos que estão envolvidos em algum tipo de relação com outra parte chinesa.

Inicialmente é apresentada a contextualização do *guanxi* e suas características. A seguir é abordada a dimensão do *ganqing*, mostrando sua relevância para o contexto empresarial. Posteriormente são exibidas as discussões e resultados da pesquisa e, finalmente, são expostas as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção é apresentada as principais bases conceituais pelas quais a pesquisa está fundamentada. Inicialmente é exibida a contextualização do *guanxi* e suas características. A seguir é abordada a dimensão do *ganqing*, mostrando sua relevância para o contexto empresarial.

2.1 Contextualizando o *Guanxi*

Guanxi é um típico relacionamento interpessoal existente na cultura chinesa. Segmentando a palavra, ela é caracterizada pela junção de dois caracteres chineses, *guān* 关, portão, e *xì*, 系 conexão. Traduzindo literalmente, expressa os conceitos de relacionamento ou conexão (LUO, 2007). Segundo Fernandes et al (2014, p.255) “o termo é entendido como uma espécie de ponte (entre duas partes, ou mais, envolvidas em negócios) que liga firmemente uma pessoa a outra, com o intuito de alcançar dado objetivo por meio da troca recíproca de favores”. Assim, embora existam inúmeros significados e interpretações acerca do tema *guanxi*, o mesmo pode ser caracterizado como um relacionamento existente entre dois indivíduos que compartilham interesses em comum, na qual essa relação é definida pela obrigação mútua e contínua de trocas de favores, em que a confiança e a reciprocidade são os pilares para a manutenção do vínculo (CHEN; CHEN; HUANG, 2013; CHEN; CHEN, 2004; LUO, 2007).

O exercício do *guanxi*, sob a ótica de Pinheiro-Machado (2011) pressupõe uma ética de obrigações seguindo o princípio da economia da dádiva (dar, receber e retribuir), com vistas à formação de redes sociais, *guānxiwang*. A prática do *guanxi* no âmbito discursional demonstra controvérsias na visão de estudiosos e críticos, apresentando sentidos positivos e negativos relacionados à sua execução (GU; HUNG, TSE, 2008; CHEN; CHANG; LEE, 2015; CHUNG, YANG; HUANG, 2015). Nas conotações negativas, o *guanxi* é visto pelos autores como um meio que coopera e aumenta o nível de corrupção existente no cotidiano da sociedade chinesa, fazendo com que pessoas ou empresas utilizem o seu *guanxi* como uma estratégia para garantir posições privilegiadas no mercado ou obter recursos estratégicos por meio de vias inadequadas (YEN et al., 2011). No aspecto positivo, os estudiosos argumentam que o *guanxi* é responsável pelo incremento de humanidade nas operações, especificamente quando relacionadas aos negócios.

Em ambientes de inexistência de regulamentações consistentes, o *guanxi* ajuda no desenvolvimento e aumento da eficiência das transações comerciais. Desse modo, o *guanxi* se caracteriza como uma ferramenta essencial quando se está em um ambiente negocial envolto de peculiaridades distintas do mundo Ocidental (LUO; HUANG; WANG, 2012; CHUNG; YANG; HUANG, 2015).

No *guanxi*, a ênfase está atribuída ao “quem você conhece” para alcançar o seu sucesso político, social ou econômico. O indivíduo, por sua vez, deve ter boas conexões sociais, se diferenciando da cultura ocidental que valoriza a capacidade intelectual “o que você sabe”, fundamentado no conhecimento técnico (SCHIAVINI; SCHERER; CORONEL, 2012). Sendo assim, em cenários onde predomina a desconfiança no sistema jurídico e político, como atualmente pode ocorrer na sociedade chinesa, o desenvolvimento e consolidação de conexões e interações sociais advindas do *guanxi* dão condições para existir uma forma de confiança alternativa que auxilia na melhoria da produtividade dos investimentos e na redução das intervenções burocráticas e arbitrárias governamentais, que suspostamente poderiam existir no caminho. Exemplo disso é a criação de laços com funcionários do governo e líderes políticos que permite que os investidores obtenham informações privilegiadas sobre novos regulamentos ou mudanças das diretrizes políticas.

Logo, investir em redes *guanxi* se tornou um método para eliminar os prováveis riscos existentes. (FERNANDES et al., 2014; CHEN; CHANG; LEE, 2015).

Sendo assim, uma vez compreendido o contexto do *guanxi*, torna-se relevante nesta pesquisa tratar sobre as características que envolvem o *guanxi*.

2.2 Características do *Guanxi*

Na obra de Luo (2007) são descritas sete características fundamentais que estão envolto no desenvolvimento, utilização e manutenção do *guanxi*, quais sejam: (1) transferível, (2) utilitarista, (3) recíproco, (4) intangível, (5) pessoal, (6) de longo prazo e (7) contextual.

O *guanxi* é **transferível**, pois entende que se o indivíduo A tem um relacionamento com B e B possui uma relação com C. Então, B poderia recomendar ou sugerir C para A. O sucesso dessa indicação dependeria do nível de satisfação que B sentiria da conexão com A e C. Isto quer dizer que colaboradores com *guanxi* possuem forte amizade e afeto, entretanto parceiros com *guanxi* fraco não têm um laço de amizade (LUO, 2007).

O papel **utilitarista** diz que a união pode ser de duas pessoas motivadas pelas trocas de favores ou benefícios e não por trocas sentimentais, ou seja, no *guanxi* não se faz necessariamente pela existência de laços afetivos “amizade” entre as duas partes envolvidas para se formar o *guanxi* (LUO, 2007).

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

O *guanxi* é **intangível**, ou seja, o elo é estabelecido na esperança ilimitada de trocas de favores, caracterizado na relação de longo prazo, no qual os participantes estão comprometidos através de um código que não está devidamente escrito ou quantificado (LUO, 2007). O *guanxi* possui também caráter **pessoal**, uma vez que é construído e continuado através dos relacionamentos interpessoais existentes. Então, quando o responsável por trazer um determinado *guanxi* sai da empresa esta acaba não só perdendo o funcionário, mais também as suas “conexões” e seus prováveis benefícios que poderiam ser utilizados (LUO, 2007).

Outra característica do *guanxi* que Luo (2007) menciona é a **contextual**, que se refere ao ato de realizar a prática de presentear que vai ser interpretado de acordo com o contexto em que se está inserido. Logo, este presente pode ser visto como comum em uma cultura onde esse ato é reiterado; em outro contexto pode ser percebido como um ato instrumental e utilitarista e também pode ser interpretado como um ato de suborno ou corrupção. Desta forma, o seu desenvolvimento e interpretação está atrelado a contextualidade, em que a sua concepção e utilização é mais uma cultura da arte do que ciência.

A sétima característica corresponde ao **longo prazo** que entende que o *guanxi* deveria ser mantido como uma reserva de capital nos relacionamentos, devendo ser guardado nos momentos de abundância e fartura e acionado nos momentos de exigência. Alguns relacionamentos *guanxi* são mantidos de geração para geração, ao contrário de muitas interações Ocidentais que visam apenas o ganho rápido de capital social em curto prazo (LUO, 2007). Dito isso, o próximo tópico deste artigo aborda a subdimensão do *guanxi*, que corresponde ao entendimento do *ganqing*.

2.3 A subdimensão do *Guanxi*: *Ganqing*

Chen, Chang e Lee (2015) e Lee et al. (2018) também defendem que as redes *guanxi* exercem um forte impacto nas relações de negócios que envolvem a sociedade empresarial chinesa, influenciando diretamente na conquista do êxito empresarial. Desse modo, é necessário compreender como o *guanxi* atua como um recurso estratégico ao progresso dos negócios, mensurando a qualidade e a magnitude do nível *guanxi* existente entre os envolvidos.

Cabe pontuar que na literatura o termo *guanxi* tem sido debatido em torno de três categorias: *ganqing*, *renqing* e *xinren* (HWANG, 1987; WANG, 2007; YEN et al., 2011; YEN et al., 2017) que podem ser utilizadas para a reflexão da qualidade e importância do *guanxi*. Todavia, como o objetivo principal desta pesquisa é analisar o papel mediador do *ganqing* nas relações de negócios entre os empresários chineses em Pernambuco, optou-se por trabalhar o construto do *ganqing* (apego emocional), uma vez que ele dá condições para compreender os cuidados, sentimentos, assistências e qualidade dos relacionamentos que se estabelecem entre os empresários localizados na região investigada.

O *ganqing* (感情) é uma expressão utilizada na cultura chinesa para descrever a qualidade relacional existente entre dois indivíduos, sendo o mesmo compreendido como o lado afetivo do *guanxi*. O *ganqing* tem o significado atribuído aos sentimentos construídos entre os envolvidos no elo, a exemplo da emoção, afeto, lealdade e a solidariedade. Ele é caracterizado pelo grau de compartilhamento emocional entre as duas partes envolvidas no negócio (WANG, 2007; YEN et al., 2011; YEN et al., 2017).

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

A expressão *ganqing* serve também para delinear os sentimentos entre diferentes tipos de relacionamentos (KIPNIS, 1997). No contexto familiar um bom *ganqing* está situado às bons laços familiares. No âmbito dos negócios o *ganqing* envolve o vínculo social (MAVONDO; RODRIGO, 2001), correspondendo ao nível de amizade pessoal mútua e o gosto compartilhado entre comerciante e o cliente. Nesta relação os parceiros envolvidos são mais conhecidos como um amigo do que um simples negociador, pois a amizade cultivada entre as partes serve de estrato para fortalecer as transações negociais, eliminando potenciais conflitos que possam ocorrer e unificando o *guanxi* nos momentos de possíveis adversidades (ZHOU et al., 2015; YEN et al., 2017).

3 METODOLOGIA

A pesquisa que ora se apresenta possui abordagem qualitativa porque a finalidade é analisar o papel mediador do *ganqing* nas relações de negócios entre os empresários chineses em Pernambuco. Para Strauss e Corbin (2008) e Oliveira (2016), este tipo de pesquisa também é adequado para obter conhecimentos de determinadas áreas ou fenômenos poucos explorados, possibilitando a compreensão detalhada do objeto de estudo em seu contexto histórico.

Para atingir o objetivo proposto, analisar a dimensão *ganqing* do *guanxi*, a pesquisa se caracteriza como exploratória e descritiva (SANTOS, 2007; MARCONI; LAKATOS, 2010; OLIVEIRA, 2016; PEREIRA, 2010). Além disso, a escolha destas técnicas foi motivada pelo

baixo número de estudos existentes sobre o *guanxi* na literatura luso-brasileira e pela tentativa de compreender como esse tipo de comportamento proveniente da cultura chinesa ocorre e influencia nas relações de negócios de empresários chineses estabelecidos em Pernambuco.

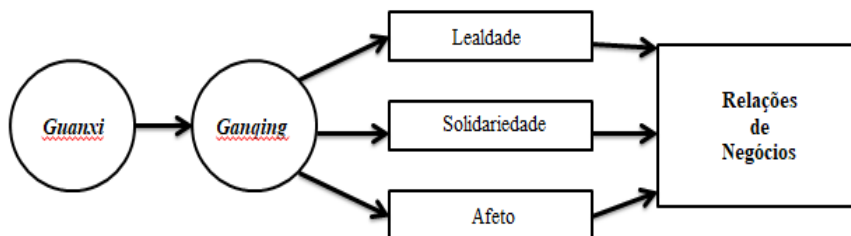
Para o desenvolvimento e suporte da pesquisa foram utilizados dados de fontes primárias e fontes secundárias através de análises de materiais bibliográficos (MARTINS, 2008; MARCONI; LAKATOS, 2010), publicados especificamente em obras relacionadas ao *guanxi* com a finalidade de proporcionar um maior embasamento e aprofundamento ao tema abordado.

A pesquisa se apresenta como sendo um estudo de caso, pois busca analisar o papel mediador do *ganqing* nas relações de negócios entre os empresários chineses em Pernambuco. Para tanto, o estudo foi realizado com seis empresários chineses que possuem empreendimentos comerciais localizados na cidade do Recife, no comércio popular do bairro de São José, e na cidade de Caruaru, nas proximidades do parque 18 de maio e do centro da cidade. Essas localidades foram definidas por serem pontos habituais de concentração de negócios estabelecidos por empresários chineses em Pernambuco e por corriqueiramente possuir uma maior concentração da diáspora chinesa no cotidiano desses lugares. As atividades comerciais destes empresários estão relacionadas à venda de produtos importados ao setor de confecções, a venda de aviamentos ou tecidos, e ao setor de gastronomia, como restaurantes ou pastelarias.

O método de escolha dos participantes ocorreu por meio da técnica da bola de neve (VINUTO, 2016), em que os primeiros participantes indicaram outros chineses com as características aderentes ao objetivo do estudo. Esta técnica permitiu localizar participantes chave que, através das suas redes sociais, indicaram novos contatos com as características desejadas ao pesquisador, possibilitando encontrar novos nomes e informações para a pesquisa. Destaca-se, ainda, que foram convidadas 10 pessoas para colaborar com o estudo, todavia apenas 6 disponibilizaram-se a cooperar. Pontua-se também que a pesquisa levou em consideração o respeito dos princípios éticos e legais que devem prevalecer em uma pesquisa qualitativa (FLICK, 2009). Assim, foram respeitados a dignidade e os direitos dos participantes decorrente do sigilo e anonimato dos respectivos entrevistados, assim como, foram acatadas as normas éticas de consentimento prévio antecipado ao dia da entrevista.

Esta pesquisa foi baseada no modelo estrutural (ver figura 1 abaixo), em que o entendimento do *guanxi* está pautado na análise do *ganqing* por meio da apreensão de como os vínculos sociais desenvolvidos nas relações entre os parceiros ajudam a fortalecer os negócios entre os envolvidos, mediante a exploração dos atributos emocionais da lealdade, solidariedade e afeto (CHEN; CHEN, 2004; LEUNG et al., 2011).

Figura 1: Modelo Estrutural da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

O instrumento de coleta de dados se deu por meio da entrevista semiestruturada, na qual foi elaborado um roteiro de perguntas (ver apêndice A), seguindo as categorias de análise do modelo estrutural aludido anteriormente. Esta técnica foi escolhida por ela fornecer maior

flexibilidade para o entrevistador, em que este tem a oportunidade de repetir ou explicar perguntas que não forem compreendidas, dispondo de uma maior certeza na transmissão das mensagens ao receptor (MARTINS, 2008; YIN, 2015; MARCONI; LAKATOS, 2010).

O procedimento empregado na fase da coleta de dados se caracterizou na aplicação do método da triangulação (YIN, 2015), na qual esta possibilitou uma combinação de diferentes perspectivas metodológicas aos pesquisadores no desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, acrescentando um maior grau de confiabilidade e riqueza ao estudo elaborado. O processo de triangulação ocorreu através da convergência das evidências encontradas nas fontes documentais e nas entrevistas semiestruturadas.

O exame dos dados foi realizado através da análise de conteúdo de Bardin (2011) que é uma técnica que compreende três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Assim, a primeira etapa se caracterizou pela leitura do material coletado das entrevistas semiestruturadas, identificando as partes pertinentes ao fenômeno abordado, como também na apreciação de obras literárias relacionados ao *guanxi*. Na segunda etapa foi feita uma leitura mais aprofundada das entrevistas e foi realizado o processo de categorização, no qual os textos das entrevistas foram recortados e divididos em parágrafos e, através dos correlatos apresentados por cada unidade de registro das entrevistas, as respostas foram agrupadas. Na terceira etapa foi feito o tratamento dos resultados, inferências e interpretações. Aqui foram realizados os testes de validação, através da comparação dos dados obtidos das entrevistas com a teoria existente sobre o *guanxi*.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

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

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

As análises encontradas vão ao encontro do estudo de Barnes et al. (2015), de que a noção de *ganqing* implica no conceito de que ambos os envolvidos vão compartilhar fortunas e enfrentar desastres, uma vez que a mesma traz flexibilidade aos negócios. Corroborando também o posicionamento de Wang (2010) quando o mesmo enfatiza que a solidariedade existente no *ganqing* é compreendida como a união e coesão existente entre os seus membros, formando um núcleo, no qual estão sempre ajudando e buscando interesses coletivos ao invés de interesses individuais. Os resultados se alinham também com a pesquisa de Yen et al. (2011) que destaca que a existência de um bom *ganqing* entre as partes envolvidas faz prevalecer um sentimento positivo nas interações.

“Eu falo com ele que vou pagar amanhã, mas até amanhã eu não tenho dinheiro, aí eu vou avisar a ele adiantado, explicar sobre o porquê que eu não consigo pagar, e falo outra data para resolver isso, mas tenho que explicar tudo certo, e confiança e

depois pagar tudo certo. [...] Ele vai confiar, porque eu sempre pago certo, se uma pessoa sempre fizer isso (não pagamento) ele não vai confiar, ele não acredita” (E1).
 “Quando fico no momento difícil e não consigo pagar fornecedor ele adianta o pagamento e não cobra juros ou multa [...] Outras. só oferecer produtos novos pra eu poder crescer mais, o relacionamento com o meu fornecedor é assim, se eu fico ruim ele também fica, se eu ganhar mais ele também vai ganhar mais.” (E2).
 “Quando o movimento está ruim, fraco, eu falo com o meu fornecedor, ele também já sabe que o comércio tá fraco, e vai deixando pagar o dinheiro das mercadorias devagar, aos poucos, vou comprar os produtos com ele e dever dinheiro, é verdade, é a mesma coisa, eu devo dinheiro ao meu fornecedor, o movimento tá fraco, eu vou pagar devagar, aí tá certo, agora se meu cliente me deve dinheiro e o movimento também tá fraco, ele também vai me pagar devagar, aos poucos, quando movimento está bom paga mais dinheiro, com certeza.” (E4).
 “Vou falar a verdade para você, agora eu ajudei um cliente, teve um cliente meu aqui no Brasil que eu ajudei ele, ele queria trabalhar com óculos, trabalhar com mercadorias, eu dei mercadorias para ele, e ele vendeu e depois ele me pagou, mas na sua loja precisava de reforma, de prateleiras e estantes pra fazer, ele não tinha dinheiro para fazer, eu dei dois mil reais pra ele, e falei que não precisava devolver pra mim, que você vai fazer isso pra você, vou dar produtos pra você, esse aqui é meu cliente, é gente boa” (E4).
 “Já já, deixou pegar mais mercadorias e não reclamou, não falou nada, ele olha e sabe que você é trabalhador, você não está roubando, ele fala pra você ter calma, mas eu ficava ciente, quando ganhar o primeiro dinheiro vou voltar pra ele, ele não precisa falar ou cobrar, ele sabe que o movimento está ruim, se eu pegasse o dinheiro pra jogar bingo, ir beber cerveja, ir pra praia, pegar mulher, assim é pior é errado, você é trabalhador, assim ele deixa” (E5).

Enquanto o *ganqing* entre as duas partes é desenvolvido, o seu parceiro de negócios é mais conhecido como um amigo do que um negociante, exatamente como já foi constatado por Yen et al (2017). Chen e Chen (2004) complementa esses achados defendendo que uma das características do *ganqing* é a partilha de sentimentos como felicidade e medo. Partindo dessas afirmações, constata-se que o grau de compreensão emocional e a partilha de sentimentos de felicidade e medo não fica apenas atrelado a questões comerciais.

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

“Sim, eu vou jantar com o meu patrão (fornecedor São Paulo)” (E1).
 “Sim, sempre com o meu fornecedor vou jantar, viajar” (E2).
 “[...] Sim quando a gente vai pra São Paulo, jantamos juntos” (E3).
 “Sim, sim, quando viajo pra São Paulo meu fornecedor vai buscar no aeroporto, leva a gente para o hotel e chama a gente pra um restaurante pra jantar, descansar, entendeu? [...] tem que falar (conversar) direto. [...] Só mercadorias também não, você também tem que ter amizade, converso mais sobre nossas famílias, o que os clientes gostam” (E4).
 “Sempre saía com ele pra jantar quando morava em São Paulo, quando chego em São Paulo ele me chama pra jantar e paga a conta” (E5).
 “Sai, sai sempre, sai pra jantar, conversa direto, jogar basquete” (E6).

Como pode ser observado nas afirmações dos E1, E5 e E6, o desenvolvimento de interações sociais com o seu fornecedor ajuda a nutrir e fortalecer os negócios, impactando positivamente sobre o *guanxi* das partes envolvidas, fortalecendo as interações. São justamente essas trocas expressivas entre os empresários que abrem caminho para se alcançar

os objetivos instrumentais e ganhos monetários.

“Meu primo (sócio da sua loja) compra mercadorias e produtos com um exportador de São Paulo, mas na primeira vez não teve aquela confiança e depois eles começaram a conversar muito pelos aplicativos sociais, sobre de tudo, assuntos relacionados a comidas, viagens, mercadorias e depois começaram uma boa amizade e ter confiança, ter confiança e bons amigos, depois para fazer negócios é mais fácil” (E1).

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

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

Nota-se, pela fala do entrevistado E6, que a finalidade das interações sociais ou das trocas expressivas existentes entre os empresários perante aos seus fornecedores chineses possui foco nos objetivos instrumentais e ganhos monetários. Outro relato que contribui para essa interpretação está na afirmação do E5 que afirma que o convívio social fora do ambiente de negócios serve como um meio de obter conhecimentos comerciais, destacando a sua importância na cultura de negócios *guanxi*, resultado constatado também por Fernandes et al (2014) na sua pesquisa sobre como o discurso organizacional vigente na cultura de negócios nas organizações chinesas a partir da lógica da equivalência e da lógica da diferença propostas por Ernesto Laclau e Chantal Mouffe.

Tomando por base as respostas dos entrevistados, é possível perceber que elas caminham ao encontro do que é afirmado por Chen e Chen (2004) e Barnes et al. (2015) quando estes mencionam que não é fácil distinguir se uma determinada interação social é puramente social ou comercial, visto que os meios sempre estão equiparados com o propósito final, em que os fins instrumentais podem ser alcançados através das interações sociais e expressivas. Complementando, Zhou et al. (2015) explica que nas relações de negócio a socialização entre as partes é conhecida como *ganqing touzi* (investimento afetivo), que ao investir no afeto está construindo um bom *guanxi*.

“[...] Rapaz, eu acho que mais ou menos, não é tão importante não. [...] Porque vê só no comércio, primeiro você tem que ser principal, você tem que ser forte, entendeu? Você tem que deixar ele ganhar dinheiro, se ele conseguir ganhar dinheiro contigo aí vai ter uma amizade sempre boa, entendeu ?” (E6).

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

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

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

Essas interações sociais dos entrevistados com seus clientes tem uma frequência importante para alguns deles. E como mencionado mais a frente pelo E3, a diferença cultural é um fator impeditivo de uma maior aproximação ou interação social entre os elos. Segundo

Scherer e Minello (2015) existe uma dificuldade de compreensão cultural por parte dos brasileiros em relação ao comportamento padrão dos chineses nos negócios, como os costumes ou rituais que envolvem os laços de relacionamentos.

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

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

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

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

Outro aspecto observado é que o desenvolvimento e a manutenção do *guanxi* dos empresários chineses em Pernambuco com os seus clientes brasileiros envolve mais as trocas instrumentais, que são aquelas conexões sociais criadas com o intuito de servir como um meio para troca de recursos para satisfazer as necessidades materiais (LUO, 2007), com a função de atingir um ou outro objetivo. Neste caso, a obtenção de lucro para as partes envolvidas e de vantagens em aspectos mercadológicos como produto, preço e qualidade tem maior destaque, enquanto o peso das trocas expressivas, como o envolvimento nas interações sociais não tem uma relevância muito significativa. (HWANG, 1987; LEE et al., 2018).

“[...] eventos sociais junto com os clientes não tem muita importância para mim, porque os interesses dos meus clientes é lucro, se eles compram meus produtos e mercadorias e observam que tem um lucro maior, então eles vão comprar mais comigo, se não tiverem um bom custo benefício nos negócios, não vão comprar na minha empresa”. “Eu acho que com cliente não tem diferença, no comércio é igual o relacionamento, porque o seu negócio é só para ganhar dinheiro, movimento, isso é igual” (E3).

“Com os meus clientes, primeiramente tem que falar com eles, eles têm que saber que vão chegar novos produtos, diferentes, que eles vão poder comprar com você e vai dar pra eles ganhar dinheiro, entendeu? Esse negócio com o cliente é muito fácil”. (E4) “[...] Porque assim, para o cliente você tem mercadoria, tem qualidade e preço, esse cliente vai vir direto. [...] Isso, se você não tem mercadoria, preço ou nada, você não vai ter nenhum cliente” (E4).

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

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

Por outro lado, quando estão presentes o afeto pessoal e a amizade, estas influenciam positivamente na confiança entre as partes envolvidas nos negócios (BARNES et al., 2015). Zhou et al (2015) acrescenta que o *ganqing* desempenha um papel fundamental na

manutenção e aperfeiçoamento do *guanxi*, pois os chineses nos negócios só acreditam naqueles que possuem *ganqing* para protegê-los nos momentos difíceis e ajudá-los a alcançar seus objetivos em tempos de bonança. Assim, estas constatações vão ao encontro das falas dos entrevistados abaixo, os quais dizem que a amizade nas relações negociais é um fato gerador de confiança e de eliminação de incertezas na aquisição de mercadorias (E3), ou na resolução de possíveis entraves comerciais (E2 e E6). Além disso, o *ganqing* proporciona uma posição comercial privilegiada perante o seu fornecedor como, a obtenção de novos produtos (novidades) ou melhores preços (E1 e E5).

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

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

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

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

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

Segundo Leung et al. (2011) e Wu e Chiu (2016) os gestores chineses preferem realizar negócios com seus “velhos amigos”, ou com os elos do seu *guanxi*, para conduzir as relações de parcerias. Com isto, o laço afetivo desenvolvido no *guanxi*, ou seja, o *ganqing* motiva a preferência comercial entre as partes. Logo, esses resultados indicam que as pontes que ligam firmemente um comerciante a outro, expressam um grau maior de firmeza, comprometimento e favoritismo no ambiente de negócios, o que acaba conferindo maior qualidade ao relacionamento interpessoal, ou seja, o *ganqing*.

5 CONCLUSÃO

O termo *guanxi* foi explorado na vertente da qualidade dos vínculos sociais ou os laços afetivos desenvolvidos nas relações de negócios, o *ganqing*, entre os empresários chineses com os seus fornecedores. Os resultados indicam que os entrevistados têm preferência em realizar negócios com os fornecedores chineses que possuem amizade, ou seja, o *ganqing*, desenvolvendo um senso de **lealdade** comercial entre as partes envolvidas nos negócios. Isso predispõe os interagentes a compartilhar os momentos de benesses e adversidades financeiras, enfrentando conjuntamente as situações de crises econômicas e sociais. Essa relação mais humanitária leva ao desenvolvimento de uma **solidariedade** que forma um núcleo onde estão sempre se ajudando e buscando interesses coletivos ao invés de interesses individuais. Essa conjunção fortalece os laços de **afeto** entre os empresários que passam a interagir na base da confiança.

Ou seja, o aprimoramento do *ganqing* através das interações sociais ou trocas expressivas se converte em benefícios e vantagens comerciais aos empresários chineses, como também em uma maior segurança, posições privilegiadas na obtenção de novas mercadorias e no alcance de melhores preços dos produtos. Entretanto, notou-se também o *ganqing* não tem uma relevância muito significativa na relação entre os entrevistados com os seus clientes brasileiros, justificado pela diferença cultural existente entre as partes envolvidas e, pelo fato de que a manutenção desse vínculo está motivada especificamente por questões mercadológicas.

Como limitações desta pesquisa pode-se citar o tempo limitado dos empresários chineses, o que pode ter comprometido em uma maior interação e produtividade das entrevistas. Além disso, são poucas pesquisas existentes sobre a temática na literatura brasileira, pois o estudo limitou-se a revisão de literatura e comparação de resultados com obras estrangeiras que abordavam o *guanxi*. Por fim, o estudo ficou limitado aos empresários chineses estabelecidos nas principais cidades de Pernambuco.

Como recomendação sugere-se aplicar esta pesquisa para um número maior de empresários chineses, possibilitando na realização de um trabalho quantitativo que poderia ser um complemento a esse. Indica-se, ainda, aumentar a abrangência do lócus de pesquisa, a fim de englobar outros empresários chineses de outros estados para que se possa compreender como o *guanxi* ocorre no âmbito regional ou nacional.

6 REFERÊNCIAS

AMBLER, T. Reflections in China: Re-orienting images of marketing. **Marketing Management**, v. 4, n. 1, p. 23-30, 1995.

BARBALET, J. Guanxi as Social Exchange: Emotions, Power and Corruption. **Journals Sage**, v. 52, n. 5, p. 934-949, 2018.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo, Edições 70, 2011.

BARNES, R. B. et al. Interpersonal factors as drivers of quality and performance in Western-Hong Kong interorganizational business relationships. **Journal of International Marketing**, v. 23, n. 1, p. 23-49, 2015.

BARNES, B. R.; YEN, D. A.; ZHOU, L. The influence of *ganqing*, *renqing* and *xinren* in the development of Sino-Anglo business relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 4, p. 510-521, 2011.

BURT, R. S.; BURZYNSKA, K. Chinese entrepreneurs, Social Networks, and *Guanxi*. **Management and Organization Review**, v. 13, n. 2, p. 221-260, 2017.

CHEN, C. C.; CHEN, X. P.; HUANG, S. Chinese Guanxi: An integrative review and new directions for future research. 中国人的关系: 综合文献回顾及未来研究方向. **Management and Organization Review**, v. 9, n. 1, p. 167–207, 2013.

CHEN, M.; CHANG, Y.; LEE, C. Creative entrepreneur's guanxi networks and success: information and resource. **Journal of Business Research**, v. 68, p. 900-905, 2015.

CHEN, X. P.; CHEN, C. C. On the intricacies of the Chinese Guanxi: A process model of Guanxi development. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 21, p. 305–324, 2004.

CHUNG, H. F. L.; YANG, Z.; HUANG, P. How does organizational learning matter in strategic business performance? The contingency role of guanxi networking. **Journal of Business Research**, v. 68, p. 1216-1224, 2015.

FEIJÓ, J. Desmistificando práticas de gestão chinesas na diáspora: extensão de abordagens weberianas ou romantização da análise?, **Cadernos de Estudos Africanos**, n. 36, p. 137-158, Lisboa, jul./dez. 2018.

FERNANDES, O. L. C. et al. Um negócio da China: o discurso do guānxì nas articulações no âmbito organizacional, **Ebape**, v. 12, n. 2, artigo 4, Rio de Janeiro, 2014.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MAVONDO, F. T.; RODRIGO, E. M. The effect of relationship dimensions on interpersonal and interorganizational commitment in organizations conducting business between Australia and China. **Journal of Business Research**, v. 52, p. 111–121, 2001.
- MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Comex vis: Países Parceiros**. Ministério da economia, 2019. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/comex-vis/frame-pais>>. Acesso em: 1 nov. 2019.
- NONNENBERG, M. J. B. China: Estabilidade e crescimento econômico. **Revista de Economia Política**, v. 30, n. 2, p. 201-218, 2010.
- OLIVEIRA, M. O. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2016.
- PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- PINHEIRO-MACHADO, R. Fazendo guanxi: dádivas, etiquetas e emoções na economia da China pós-Mao. **Mana**, v. 17, n. 1, p. 99-130, 2011.
- SANTOS, A. R. **Metodologia científica a construção do conhecimento**. 7. ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2007.
- SCHERER, L. A.; MINELLO, I. F. A cultura chinesa nos negócios na percepção de Brasileiros expatriados. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, v. 10, n. 3, p. 31-43, 2015.
- SCHIAVINI, J. M.; SCHERER, F. L.; CORONEL, D. A. Entendendo o guanxi e sua influência nas relações internacionais. **Revista Econômica Contemporânea**, v.16, n. 2, 2012.
- STRAUSS, A.; COBIN, J. **Pesquisa qualitativa técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2008.
- TORRES, C. V. et al. Brazilian jeitinho versus chinese guanxi: investigating their informal influence on international business. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 4, p. 77-99, 2015.
- VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: Um debate em aberto. **Temáticas**, Campinas, v. 22, n. 44, p. 203-220, 2014.
- WANG, C. L. Guanxi vs. relationship marketing, exploring underlying differences. **Industrial Marketing Management**, v. 36, n. 1, p. 81–86, 2007.
- WONG, M. Guanxi Management as Complex Adaptive Systems: A Case Study of Taiwanese ODI in China. **Journal of Business Ethics**, v. 91, n. 3, p. 419-432, 2010.
- WU, W.; CHIU, S. W. The impact of guanxi positioning on the quality of manufacturer-retailer channel relationships: Evidence from Taiwanese SMEs. **Journal of Business Research**, v. 69, p. 3398-3405, 2016.

YEN, D et al. The measurement of guanxi: introducing the GRX scale. **Industrial Marketing Management**, v. 40, p. 97–108, 2011.

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

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

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

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

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA

TÍTULO: A Influência do <i>Guanxi</i> nos Relacionamentos de Negócios: uma análise do papel mediador do <i>ganqing</i> entre Empresários Chineses em Pernambuco		
PROBLEMA DE PESQUISA	Como o papel mediador do <i>ganqing</i> auxilia os empresários chineses nas relações de negócios em Pernambuco?	
OBJETIVO GERAL	Analisar o papel mediador do <i>ganqing</i> nas relações de negócios entre os empresários chineses em Pernambuco.	
COBERTURA TEMÁTICA	CONSTRUCTO	QUESTÕES
<p><i>Ganqing</i> (感情)</p> <p>Trata da qualidade do relacionamento interpessoal. (CHEN; CHEN, 2004)</p>	<p>Solidariedade: é compreendida como a união e coesão existente entre os membros, como um núcleo, no qual estão sempre se ajudando, ninguém está separado buscando interesses individuais (WONG, 2010).</p>	1- Nos momentos difíceis nos negócios, você recebe ou já recebeu alguma ajuda dos seus fornecedores? (financeira ou não financeira)
	<p>Afeto: é caracterizado como um sentimento ou emoção que pode ser demonstrado de diversas maneiras, como: amizade, carinho ou a disposição de alguém por alguma coisa (BARNES et al., 2015).</p>	2- Você mantém alguma convivência social fora dos negócios com seus clientes ou fornecedores? como sair pra jantar, viajar, praticar esportes juntos e etc? 3- Qual a diferença para você, entre manter uma relação de negócios que tem amizade e outra que não contém?
	<p>Lealdade: que honra seus compromissos com retidão e responsabilidade; probidade (WANG, 2007).</p>	4- Quando você vai fazer negócios ou comprar mercadorias, você tem preferência para alguma pessoa ou empresa?