



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES
DEPARTAMENTO DE MEDIAÇÕES INTERCULTURAIS
CURSO DE LÍNGUAS ESTRANGEIRAS APLICADAS ÀS NEGOCIAÇÕES
INTERNACIONAIS**

ISABELA MARIA DE MORAIS MARQUES

**MODELO DE MEDIAÇÃO INTERCULTURAL ENTRE CHINESES E
BRASILEIROS: POSSIBILIDADES PARA STARTUPS MULTINACIONAIS
CHINESAS**

JOÃO PESSOA

2023

ISABELA MARIA DE MORAIS MARQUES

**MODELO DE MEDIAÇÃO INTERCULTURAL ENTRE CHINESES E
BRASILEIROS: POSSIBILIDADES PARA STARTUPS MULTINACIONAIS
CHINESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais da Universidade Federal da Paraíba, Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Campus I, João Pessoa–PB, em cumprimento às exigências para a obtenção do Grau de Bacharel em Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais, da Universidade Federal da Paraíba — Campus I, João Pessoa/PB.

Orientadora: Prof^a Ma. Silvia Renata Ribeiro

JOÃO PESSOA

2023

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

M357m Marques, Isabela Maria de Moraes.
Modelo de mediação intercultural entre chineses e
brasileiros: possibilidades para startups
multinacionais chinesas. / Isabela Maria de Moraes
Marques. - João Pessoa, 2023.
34 f. : il.

Orientadora: Silvia Renata Ribeiro.
TCC (Graduação) - Universidade Federal da
paraíba/Centro de Ciências Humanas, Letras e
Artes, 2023.

1. Interculturalidade. 2. China - Brasil. 3.
Startup. I. Ribeiro, Silvia Renata. II. Título.

UFPB/CCHLA

CDU 339.9

Universidade Federal Da Paraíba
Pró-Reitoria De Graduação
Centro De Ciências Humanas, Letras E Artes
Departamento De Mediações Interculturais
Curso De Línguas Estrangeiras Aplicadas Às Negociações Internacionais

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova o Trabalho de Conclusão de
Curso

**Modelo De Mediação Intercultural Entre Chineses E Brasileiros:
Possibilidades Para Startups Multinacionais Chinesas**

Elaborado por

Isabela Maria de Morais Marques

Como requisito parcial para a obtenção do grau de

Bacharel em Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais

COMISSÃO EXAMINADORA

Profª. Ma. Silvia Renata Ribeiro - Orientadora - Presidente da Banca - UFPB

Profª. Ma. Livia Nogueira Pellizzoni - Banca Examinadora - UFPB

Profª. Dra. Katia Ferreira Fraga - Banca Examinadora - UFPB

João Pessoa, 10 de Maio de 2023

FOLHA DE IDENTIFICAÇÃO

Instituição	UFPB – Universidade Federal da Paraíba
	Endereço: Prédio da reitoria – Campus I - UFPB - Cidade Universitária - CEP: 58059-900 - João Pessoa – PB (Brasil)
Dirigentes	Reitoria Reitor: Prof. Dr. Valdiney Veloso Gouveia Vice-reitoria: Prof ^a . Dra. Liana Filgueira Albuquerque Pró-Reitora de Graduação: Prof ^a . Dra. Silvana Carneiro Maciel Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes Diretor: Prof. Dr. Rodrigo Freire de Carvalho e Silva Vice-diretor: Prof. Dr. Marcelo Sitcovsky Santos Pereira Departamento de Mediações Interculturais Chefe: Prof. Dr. Helano Jader Cavalcante Ribeiro Curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais Coordenador: Prof. Dr. Roberto Vilmar Satur Vice-coordenadora: Prof ^a . Dra. Ángela María Erazo Muñoz
Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)	Título: Modelo De Mediação Intercultural Entre Chineses E Brasileiros: Possibilidades Para Startups Multinacionais Chinesas Vínculo: Trabalho de Conclusão de Curso Professor Responsável: Prof ^a . Ma. Silvia Renata Ribeiro
Execução	Orientador: Prof ^a . Ma. Silvia Renata Ribeiro Aluno: Isabela Maria de Moraes Marques

RESUMO

A globalização da economia levou à criação de várias empresas multinacionais em todo o mundo. O Brasil, por ser uma economia emergente, tem atraído a atenção de diversas empresas multinacionais, inclusive *Startups* chinesas. No entanto, as diferenças culturais entre esses dois países podem criar barreiras interculturais significativas. Este artigo tem como objetivo desenvolver um modelo de mediação de conflitos gerados pelas barreiras interculturais que ocorrem em *Startups* chinesas atuantes no Brasil, a partir da escala de análise cultural proposta por Meyer (2015). Os resultados sugerem que as principais assimetrias interculturais enfrentadas pelos brasileiros estão relacionadas à comunicação, diferenças na prática de negociação e estruturas hierárquicas. O artigo conclui que as *Startups* multinacionais chinesas que operam no Brasil devem considerar as diferenças culturais entre esses dois países para promover um ambiente de trabalho mais inclusivo, o que levará ao aumento da produtividade, satisfação no trabalho e uma contribuição mais significativa para o crescimento da empresa.

Palavras-chave: China. Brasil. Interculturalidade. *Startup*.

ABSTRACT

The globalization of the economy has led to the creation of various multinational companies worldwide. Brazil, being an emerging economy, has attracted the attention of several multinational companies, including Chinese startups. However, the cultural differences between these two countries can create significant intercultural barriers. This article aims to develop a model for mediating conflicts generated by intercultural barriers that occur in Chinese startups operating in Brazil, based on the cultural analysis scale proposed by Meyer (2015). The results suggest that the main intercultural asymmetries faced by Brazilians are related to communication, differences in negotiation practices, and hierarchical structures. The article concludes that multinational Chinese Startups companies operating in Brazil should consider the cultural differences between these two countries in order to promote a more inclusive work environment, which will lead to increased productivity, job satisfaction, and a more significant contribution to the company's growth.

Keywords: China. Brazil. Interculturality. Startup.

RESUMEN

La globalización de la economía ha llevado a la creación de varias empresas multinacionales en todo el mundo. Brasil, al ser una economía emergente, ha atraído la atención de diversas empresas multinacionales, incluyendo *Startups* chinas. Sin embargo, las diferencias culturales entre estos dos países pueden crear barreras interculturales significativas. Este artículo tiene como objetivo desarrollar un modelo de mediación de conflictos generados por las barreras interculturales que ocurren en *Startups* chinas que operan en Brasil, utilizando la escala de análisis cultural propuesta por Meyer (2015). Los resultados sugieren que las principales asimetrías interculturales enfrentadas por los brasileños están relacionadas con la comunicación, las diferencias en las prácticas de negociación y las estructuras jerárquicas. El artículo concluye que las *Startups* multinacionales chinas que operan en Brasil deben considerar las diferencias culturales entre estos dos países para promover un ambiente de trabajo más inclusivo, lo cual conducirá a un aumento en la productividad, satisfacción laboral y una contribución más significativa al crecimiento de la empresa.

Palabras clave: China. Brasil. Interculturalidad. *Startup*.

RÉSUMÉ

La mondialisation de l'économie a conduit à la création de plusieurs entreprises multinationales à travers le monde. Le Brésil, en tant qu'économie émergente, attire l'attention de nombreuses entreprises multinationales, y compris des *Startups* chinoises. Cependant, les différences culturelles entre ces deux pays peuvent créer des barrières interculturelles significatives. Cet article vise à développer un modèle de médiation des conflits générés par les barrières interculturelles rencontrées par les *Startups* chinoises opérant au Brésil, en utilisant l'échelle d'analyse culturelle proposée par Meyer (2015). Les résultats suggèrent que les principales asymétries interculturelles auxquelles sont confrontés les Brésiliens sont liées à la communication, aux différences dans les pratiques de négociation et aux structures hiérarchiques. L'article conclut que les *Startups* multinationales chinoises opérant au Brésil doivent tenir compte des différences culturelles entre ces deux pays afin de promouvoir un environnement de travail plus inclusif, ce qui entraînera une augmentation de la productivité, de la satisfaction au travail et une contribution plus significative à la croissance de l'entreprise.

Mots clés: Chine. Brésil. Interculturalité. *Startup*.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	1
2. CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS.....	2
3 PANORAMA SOBRE A ECONOMIA CHINESA.....	2
4 O QUE É UMA STARTUP?.....	4
5 CONCEITO DE CULTURA E SUAS APLICAÇÕES AO AMBIENTE EMPRESARIAL.....	4
5.1 Diferença Da Cultura Organizacional Entre Empresas Tradicionais E Startups.....	6
6 O MAPEAMENTO CULTURAL PROPOSTO POR MEYER (2015).....	7
6.1 Comunicação: alto-contexto ou baixo-contexto.....	7
6.2 Avaliação, feedback negativo direto ou indireto.....	8
6.3 Persuasão: princípios ou aplicação em primeiro lugar.....	9
6.4 Liderança: igualitária ou hierárquica.....	11
6.5 Decisão: consensual ou hierárquica.....	12
6.6 Confiança: baseada em relações pessoais ou profissionais.....	13
6.7 Discordâncias: confrontar ou evitar confronto.....	14
6.8 Planejamento: tempo linear ou flexível.....	15
7 ASSIMETRIAS INTERCULTURAIS RELEVANTES DO PONTO DE VISTA DE UMA JORNADA DE TRABALHO.....	16
Considerações Finais.....	21
REFERÊNCIAS.....	23

1 INTRODUÇÃO

A China é a maior parceira econômica do Brasil, segundo o Ministério da Economia. Em 2022, este país foi responsável por 25,36% das exportações e 23,10% das importações brasileiras. Essa relação comercial se iniciou em 1993, no governo de Itamar Franco, com a assinatura de um acordo comercial entre os países, e se intensificou a partir de 2006 com a criação da aliança econômica conhecida como *BRICS*: Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul.

De acordo com Cariello (2021), a China tem interesse em se relacionar comercialmente, e contratar brasileiros pela agenda comercial que existe entre os dois países, além do grande mercado consumidor, e potencial de infraestrutura e logística brasileira. Dib e Tobin (2022) destacam que as *Startups* chinesas estão cada vez mais contratando trabalhadores latinoamericanos devido ao seu idioma e habilidades culturais, bem como à sua educação de alta qualidade e experiência de trabalho. O Brasil, nesse contexto, se destaca entre os demais países da região por abrigar uma população grande e diversificada, com um número significativo de pessoas fluentes em português e inglês, tornando-o um destino ideal para empresas chinesas que buscam expandir seu alcance na América Latina.

No entanto, as contratações de funcionários brasileiros fazem emergir certas barreiras interculturais que podem prejudicar o desempenho, além da convivência geral, entre o contratante e o contratado. Este artigo, então, tem o objetivo de desenvolver um modelo de mediação de conflitos gerados pelas barreiras interculturais que ocorrem em *Startups* chinesas atuantes no Brasil, a partir da escala de análise cultural proposta por Meyer (2015), e considerações de Benedict (1934), Hofstede (2001), Hall (1976), Cuesta (2021), entre outros.

Assim, o artigo foi organizado da seguinte forma: a primeira seção aborda um panorama geral sobre a economia chinesa; a segunda discorre sobre o conceito de *Startup*; a terceira fala sobre o conceito de cultura dentro do ambiente de trabalho; a quarta seção abrange a cultura organizacional e a jornada de trabalho; a quinta discorre sobre o mapeamento cultural; para finalizar, a sexta seção engloba a análise do método de abordagem de assimetrias interculturais proposto por Meyer (2015), no cenário do estudo deste artigo.

2. CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

Neste artigo, o problema de pesquisa explorado foi o de quais são as estratégias possíveis para lidar com as assimetrias culturais entre chineses e brasileiros no contexto de uma *Startup* multinacional chinesa. Para tanto, foi realizado um estudo de natureza exploratório-descritivo, através de pesquisa bibliográfica com abordagem qualitativa, buscando descrever e compreender o fenômeno como um todo, na sua complexidade (GODOY, 1995).

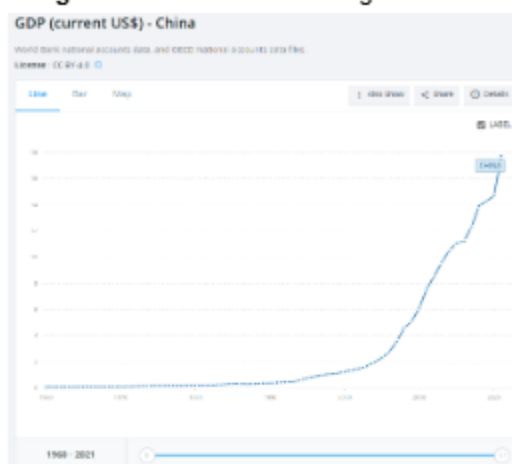
Utilizou-se como base artigos científicos e pesquisas acadêmicas no idiomas português, inglês e espanhol, disponíveis através de plataformas online tais como Google Acadêmico, Sielo.org e o Portal de Periódicos CAPES; além de livros de autores renomados que abordam as temáticas pertinentes a este artigo.

Foram pesquisadas palavras-chave como “*Startups Chinesas*”, “*Startups de Chinesas Contratam Brasileiros*”, “*Economia Chinesa*”, “*Interculturalidade*”, “*Assimetrias Culturais Em Ambientes Empresariais*”, “*Jornada De Trabalho Chinesa*”, e “*Assimetrias Culturais Entre Chineses e Brasileiros*”.

Por fim, foi apresentada a escala desenvolvida por Meyer (2015), que possibilitou a identificação das questões interculturais encontradas entre os dois países, e que serviu como base para a propositura do modelo de mediação intercultural entre chineses e brasileiros.

3 PANORAMA SOBRE A ECONOMIA CHINESA

A China é, atualmente, a segunda maior economia do mundo, com o segundo maior PIB², de 17.73 trilhões de dólares em 2021, segundo *The World Bank Data Base*. A figura abaixo traz o crescimento do PIB chinês de 1960 até 2021.

Figura 1: PIB chinês ao longo dos anos

Fonte: [GDP \(current US\\$\) - China | Data \(worldbank.org\)](https://data.worldbank.org/ny/gdp?locations=CN)

Esse processo de crescimento econômico começou no final da década de 1970, quando Deng Xiaoping assumiu o poder e implementou uma grande abertura comercial no país, com a instalação de empresas estrangeiras.

Essas grandes empresas estrangeiras viram a oportunidade de mão-de-obra barata e em abundância. Segundo Nabuco (2009) a China se recuperava do chamado Grande Salto Adiante (1958-62), que buscou transformar a economia agrária do país, mas acabou provocando escassez de alimentos que levou à morte de ao menos 20 milhões de pessoas. O país também se recuperava da Revolução Cultural (1966-76); uma campanha de Mao Tse Tung contra o capitalismo, que também levou a milhões de mortos e paralisou a economia nacional.

De acordo com Graham e Lam (2003), a abertura comercial da China para empresas do setor secundário foi um marco importante em sua história. Como resultado, a China começou a ser reconhecida como "o país da imitação".

No entanto, a China não estava apenas copiando produtos estrangeiros, mas também aprendendo com a tecnologia. Essa abordagem resultou em um aumento no investimento em inovação, ajudando a transformar a China na potência de tecnologia que é hoje.

Na atualidade, a China ainda está buscando expandir seus mercados, incluindo o mercado de *Startups*, que se beneficiou da pandemia e do rápido desenvolvimento de ferramentas de trabalho remoto, para contratar estrangeiros em diversas partes do mundo.

4 O QUE É UMA *STARTUP*?

Para introduzir a discussão do tema como um todo, é necessário entender o que é uma *Startup*. A tradução literal de *Startup* para o português é *comece*, *inicie*, porém, no contexto empresarial são empreendimentos projetados para criar um novo produto ou serviço em condições de mercado de grande incerteza (Ries, 2011), ou seja, a *Startup* é um modelo de negócios emergente, de mais fácil gerenciamento, e que apresente uma ideia inovadora e que seja passível de repetição e escalamento para maximização de lucros.

Dessa maneira, as *Startups*, pelo seu caráter de inovação, enfrentam um cenário de incerteza, ou seja, aquele em que não há provas concretas de que o negócio será bem sucedido até que ele comece a operar e gerar lucro.

E sobre a geração de lucro das *Startups*, segundo SEBRAE (2022), esta pode acontecer de diferentes maneiras, como o oferecimento de serviços educacionais, financeiros, ligados à construção civil, no segmento do direito, ou no setor da saúde. Também podem ser classificadas segundo seu modelo de negócios: atendendo outras empresas, o cliente final, ou governos.

Como a China é um país que tem como cultura o investimento em inovação tecnológica, o conceito de *Startup*, citado anteriormente, foi bem aceito, e hoje *Startups* chinesas atuam nos mais diversos segmentos, e, de acordo com o "*Global Startup Ecosystem report*" de 2021 já alcançaram o valor de mercado de mais de um bilhão de dólares.

5 CONCEITO DE CULTURA E SUAS APLICAÇÕES AO AMBIENTE EMPRESARIAL

Existem diversas definições sobre o que é cultura, porém, a escolhida para essa discussão foi a definição de Geertz (1973), que classifica cultura como condição de existência dos seres humanos, ou seja, resultado das ações, ao decorrer da vida, através das quais os indivíduos dão significado às suas experiências. É possível, então, entender que a cultura é pública e está sempre em processo de construção.

A partir da noção de cultura, surge o conceito de interculturalidade. Segundo Dietz (2018) interculturalidade é o diálogo entre duas ou mais culturas, nas quais a língua, alfabeto, maneira de se vestir, maneira de falar, gesticulação, tom de voz, alimentação, e até mesmo o entendimento sobre relações de trabalho, são diferentes.

Ao abordar especificamente a discussão sobre relações de trabalho, é importante destacar a Teoria das Dimensões Culturais, de Hofstede (2001). Nessa teoria, Hofstede afirma que existem seis categorias que definem as culturas: distância de poder, coletivismo *versus* individualismo, índice de incerteza, feminilidade *versus* masculinidade, orientação de longo e curto prazo e indulgência *versus* restrição.

Quadro 1: Categorias de Hofstede (2001)

Categoria de Hofstede (2001)	Definição
Distância de poder	Reflete a disposição de uma cultura em obedecer ordens sem questionar, indicando um estilo de governo e administração mais totalitário quanto maior for essa classificação.
Coletivismo <i>versus</i> individualismo	Esta escala mede o quão importante considera-se o trabalho em grupo entre os cidadãos.
Índice de incerteza	Avalia a tolerância de uma cultura frente à incerteza ou ambiguidade em uma situação inesperada.
Feminilidade <i>versus</i> masculinidade	Mede o quão feminina (modesta e colaborativa) ou masculina (assertiva e competitiva) uma cultura é.
Orientação de longo e curto prazo	Aborda se a cultura prefere orientação de longo prazo, que

	ênfatiza metas de longo prazo e é mais aberta a incorporar novas tecnologias, ou prefere a orientação de curto prazo, que foca em metas de curto prazo e é mais conservadora em suas atividades.
Indulgência <i>versus</i> restrição	Mede se a cultura é de indulgência, ou seja, permite gratificações por diversão, sem necessidade de motivo, ou se a cultura é de restrição, ou seja, gratifica apenas após conquistas ou metas alcançadas.

O quadro acima apresenta uma breve síntese sobre a pesquisa de Hofstede (2001), para melhor entendimento de suas teorias indica-se a leitura de seu livro *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*.

5.1 Diferença Da Cultura Organizacional Entre Empresas Tradicionais E Startups

Primeiramente, é importante compreender as diferenças entre a cultura organizacional de uma *Startup* e a cultura organizacional de uma empresa tradicional. De acordo com Schein (1994), a cultura organizacional é a cultura que a empresa desenvolve no processo de aprender a resolver problemas externos e internos, inclusive questões com integração do time de funcionários; e que funciona de maneira tão efetiva que é aplicada e repassada ao longo dos anos para todos os membros da empresa. Essa é a cultura vista em empresas consideradas tradicionais.

Já em uma *Startup*, segundo Candeias (2021), a cultura organizacional difere da tradicional por valorizar o chamado home office, onde seus trabalhadores realizam suas atividades diárias de qualquer lugar com acesso à internet, além de não possuírem horários fixos de trabalho, mas sim por

demanda. O salário dos empregados de uma Startup também pode envolver bônus e gratificações.

As *Startups* valorizam funcionários independentes, que realizem suas atividades sem necessidade de fiscalização, porém, pelo fato de poucas pessoas estarem no mesmo ambiente físico, também valorizam reuniões com todos os funcionários, e plataformas onde tenham acesso às tarefas uns dos outros, gerando assim um time integrado.

6 O MAPEAMENTO CULTURAL PROPOSTO POR MEYER (2015)

A partir das categorias propostas por Hofstede (2001) citadas anteriormente, Meyer (2015) elaborou uma escala que permite mapear as diferentes culturas e encontrar estratégias para lidar com barreiras interculturais que surgem no ambiente de trabalho multicultural.

As oito escalas são: comunicação, alto-contexto ou baixo-contexto; avaliação, feedback negativo direto ou indireto; persuasão: princípios ou aplicação em primeiro lugar; liderança: igualitária ou hierárquica; decisão: consensual ou hierárquica; confiança: baseada em relações pessoais ou profissionais; discordâncias: confrontar ou evitar confronto; e planejamento: tempo linear ou flexível.

6.1 Comunicação: alto-contexto ou baixo-contexto

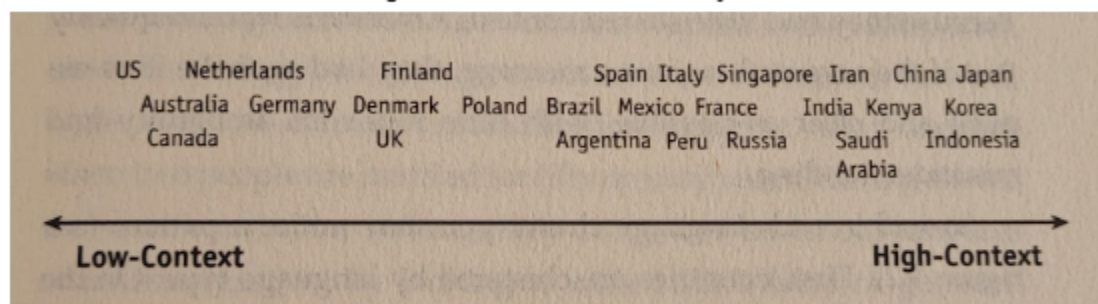
Hall (1976), sugere que existem dois tipos de comunicação: baixo e alto contexto. As culturas de baixo contexto se baseiam em uma comunicação direta, simples e precisa quando se trata de ordens, comandos que outras pessoas devem seguir. Já as culturas de alto contexto utilizam mensagens subliminares, entonação e linguagem corporal para a comunicação ser considerada efetiva.

No contexto do trabalho remoto de uma *Startup*, isso pode vir a ser um empecilho, e gerar conflitos e atrasos entre os trabalhadores, que se comunicam na maior parte do tempo por aplicativos de mensagem.

A partir dessa classificação de Hall (1976), é necessário salientar que, na escala de alto e baixo contexto, tanto o Brasil quanto a China são consideradas

de alto contexto. A escala está exemplificada na imagem abaixo, retirada do livro *The Culture Map* de Meyer (2015), e mostra outros países além do Brasil e da China.

Figura 2: Escala de comunicação



Fonte: Meyer (2015, p.39)

É importante destacar que a China é apontada como de mais alto contexto que o Brasil.

E ainda sobre Meyer (2015), a questão de alto e baixo contexto culturais em interações multiculturais também é foco de seu livro, e Meyer utiliza precisamente, na página 55 de seu livro *The Culture Map*, o exemplo de uma situação onde um brasileiro e um chinês interagem. Neste cenário, se as partes não possuem domínio de uma língua em comum, e não estão no mesmo ambiente para se verem pessoalmente, muitos mal entendidos podem acontecer, dado que ambas culturas são de alto contexto, e se baseiam em mais coisas além de palavras para ter uma comunicação bem sucedida.

Baseado nesta escala, seria interessante implementar os quatro fatores chave citados por Cuesta (2021): motivação, conhecimento, estratégia e ação; e promover não somente o respeito e tolerância, mas também a interação entre seus funcionários, tendo em vista de que uma equipe bem integrada trabalhará com mais afinco em busca de alcançar um objetivo comum em prol da organização. Os quatro fatores chave de Cuesta (2021) são descritos com mais detalhes no tópico 6 deste artigo.

6.2 Avaliação, feedback negativo direto ou indireto

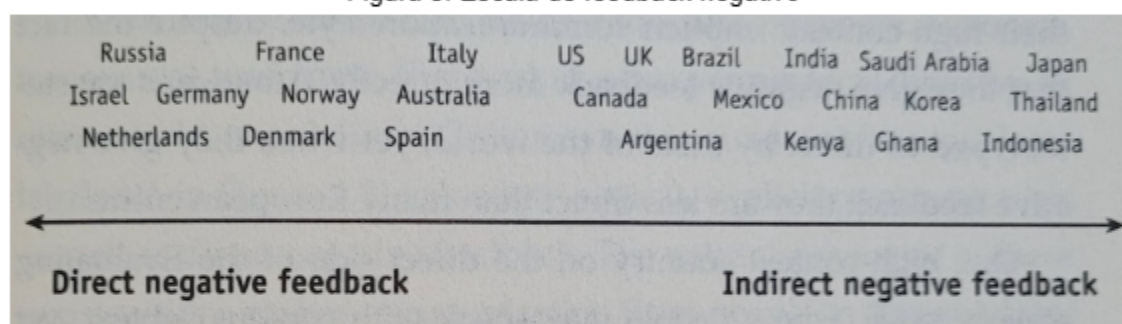
Tanto a China quanto o Brasil são países de alto-contexto; e isso é extremamente importante para entender o feedback negativo direto ou indireto.

Países de cultura de alto-contexto tendem a acreditar que feedbacks, principalmente negativos, são rudes e insensíveis. Por isso, empresas dessas culturas tendem a usar o que Meyer (2015) chama de *Downgraders*, ou seja, palavras que tornam a crítica menos ríspida.

Isso faz com que, quem recebe a crítica, entenda a opinião como algo construtivo, e não se feche, ao invés de gerar uma grande discussão ao redor da maneira e tom na qual a crítica foi feita.

Podemos ver que, na figura abaixo, o Brasil se encontra um pouco mais entre o feedback direto e indireto, e a China está posicionada mais para o lado do feedback indireto.

Figura 3: Escala de feedback negativo



Fonte: Meyer (2015, p.69)

Essa diferença ainda pode ocasionar mal-entendidos entre brasileiros e chineses, já que brasileiros podem interpretar a crítica como um comentário, não uma sugestão que deve ser aplicada. Mais uma vez, a verificação de 3 etapas deve ser implementada, para uma melhor compreensão e colaboração entre os envolvidos.

6.3 Persuasão: princípios ou aplicação em primeiro lugar

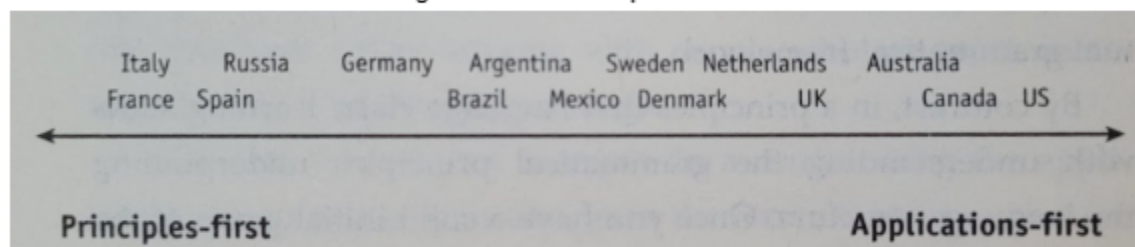
Nesta escala, Meyer (2015), diz que a arte da persuasão é a habilidade mais crucial no mundo dos negócios, ou seja, se uma pessoa não possui a habilidade de persuadir alguém a acreditar e apoiar suas ideias, ela nunca conseguirá tornar seus planos em realidade.

A persuasão é extremamente ligada a cultura, e Meyer (2015), afirma que existem dois tipos de raciocínio, o que leva em conta princípios primeiro, ou seja, deduções de fatos comprovados; e o raciocínio de aplicações em primeiro

lugar, que é dedutivo, ou seja, pessoas tomam por verdade conhecimentos adquiridos através de observação.

A partir dessa linha de raciocínio, uma pessoa consegue montar sua estratégia de persuasão. Nesta escala, o Brasil aparece um pouco mais do lado dos princípios, e a China não se encontra nesta escala.

Figura 4: Escala de persuasão



Fonte: Meyer (2015, p.96)

Meyer (2015) afirma que culturas asiáticas, no geral, possuem um padrão holístico, então é difícil aplicar a escala de persuasão a estas culturas, mas ainda sim é possível explicá-las.

A cultura chinesa tende a ser do macro ao micro, ou seja, com grande atenção a todo contexto que vai envolver o tópico da conversa, ou a tomada de decisão. Para persuadir um chinês, é necessário ter riqueza de detalhes, e explicar todos os benefícios e malefícios da situação.

Tendo em vista esta situação, é plausível antever possíveis desentendimentos na transmissão de informações entre brasileiros e chefes chineses. Esta questão se fundamenta no fato de que, apesar de os brasileiros também levarem em conta o contexto e se pautarem por princípios, eles podem enfrentar dificuldades em explicar de forma abrangente uma negociação ao seu superior hierárquico chinês, o que poderá acarretar lacunas na comunicação.

Levando tudo isso em consideração, é imprescindível que a *Startup* invista no treinamento de seus empregados, apresentando a maneira adequada de realizar os repasses de informações pertinentes a uma negociação, baseado na cultura organizacional da empresa.

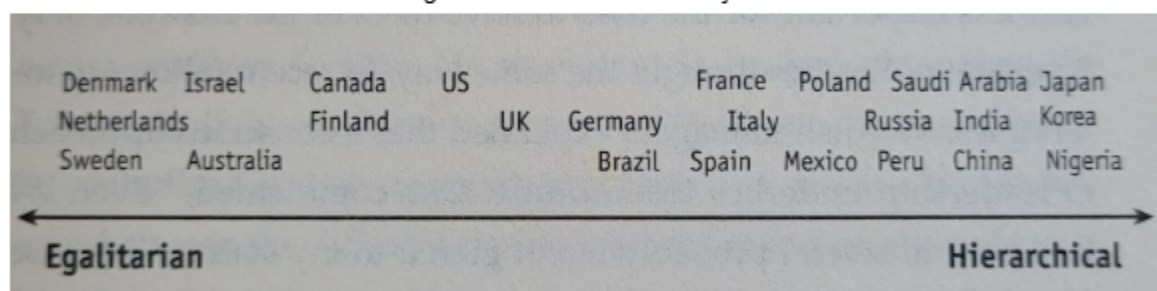
6.4 Liderança: igualitária ou hierárquica

Para entender mais sobre o ambiente de trabalho de uma *Startup* chinesa, é interessante ver que, Meyer (2015), utilizando a escala de Hofstede (2001), mais especificamente a categoria de índice de distância de poder, coloca a China como um país onde a liderança é muito mais hierarquizada do que no Brasil, ou seja, os líderes tendem a levar menos em consideração a opinião dos empregados nos momentos de tomada de decisão.

Meyer (2015), ao abordar exemplos de liderança igualitária ou hierárquica, cita o exemplo de um australiano que trabalhou em uma empresa chinesa, e ficou extremamente feliz com a experiência, por dar comandos e tê-los seguidos exatamente como o planejamento; além de não ser questionado por outros colegas que estavam abaixo de seu nível hierárquico.

Levando este relato em consideração, é possível prever questões com comunicação entre níveis hierárquicos que brasileiros podem acabar desrespeitando, no contexto chinês de liderança.

Figura 5: Escala de liderança



Fonte: Meyer (2015, p.125)

Baseado em sugestões de Meyer (2015), é possível que brasileiros adotem algumas sugestões para lidar com a rigidez da hierarquia empresarial. Uma dessas sugestões seria a comunicação com pessoas que possuem um nível hierárquico similar ao seu para expressar comentários positivos, ou até mesmo reclamações.

Além disso, seria aconselhável pedir permissão para coordenadores, gerentes ou trabalhadores de nível mais alto antes de divulgar qualquer opinião.

Outra recomendação seria tratar colegas e chefes pelo sobrenome, até que se estabeleça uma relação mais informal que permita o uso do primeiro nome.

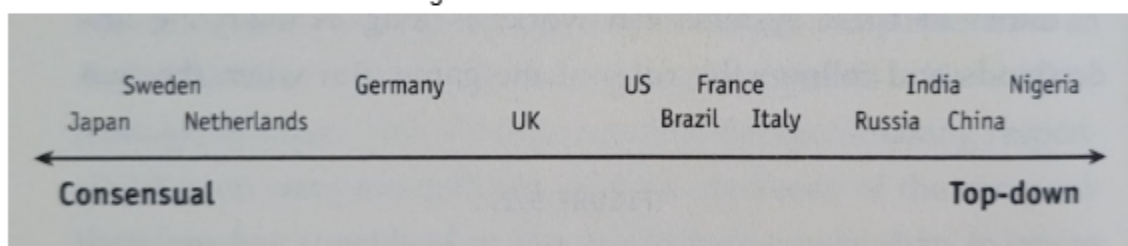
6.5 Decisão: consensual ou hierárquica

Já, englobando o contexto de tomada de decisão, Meyer (2015), diz que hoje em dia, no vocabulário dos negócios, a palavra "consenso" tem uma conotação positiva, e soa inclusiva e moderna; ou seja, quanto mais aberto a ouvir sugestões e chegar a um acordo com o grupo, melhor.

De acordo com a tabela de Meyer (2015), em sua escala de decisão, a China é um país que tem por cultura a tomada de decisões baseada na hierarquia do ambiente de trabalho, já o Brasil está posicionado um pouco mais entre a hierarquia e o igualitarismo.

Benedict (1934) argumenta que diferentes culturas têm diferentes normas de expressão emocional, com algumas incentivando a expressão aberta de emoções, enquanto outras enfatizam o controle emocional. Portanto, é possível que os brasileiros sejam mais propensos a expressar suas emoções abertamente no ambiente de trabalho, o que pode ser mal interpretado por colegas e superiores de outras culturas.

Figura 6: Escala de decisão



Fonte: Meyer (2015, p.150)

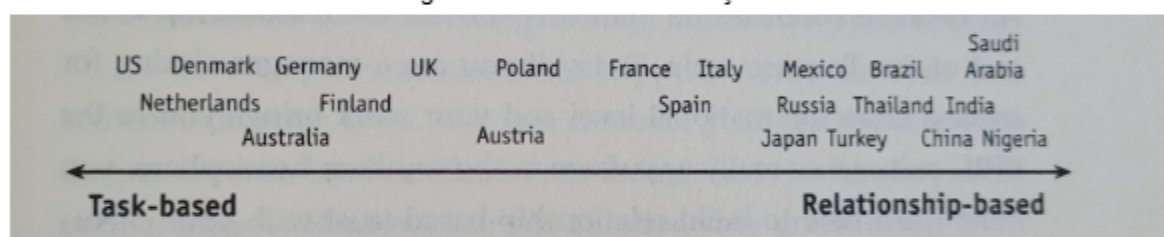
Levando isso em consideração, é possível prever desavenças entre brasileiros e chefes chineses no momento da tomada de decisão, que, no ambiente de uma *Startup* chinesa, a tomada de decisão é exclusiva dos superiores, ao contrário da cultura brasileira, que fornece um pouco mais de abertura aos empregados para que comentem sobre as decisões, apesar de ainda assim, o superior possuir a palavra final.

Uma solução para evitar desentendimentos e tensões na equipe seria a de que os líderes ouçam e considerem diferentes pontos de vista, incentivando a comunicação aberta e construtiva entre os membros da equipe; além de gerar a sensação de consenso, palavra que Meyer (2015) diz ser valorizada hoje em dia no ambiente de trabalho. Dessa forma, é possível criar um ambiente mais inclusivo e colaborativo.

6.6 Confiança: baseada em relações pessoais ou profissionais

Nesta escala, Meyer (2015), afirma que tanto brasileiros quanto chineses costumam confiar mais em pessoas as quais possuem laços dentro e fora do trabalho, ou seja, constroem confiança a nível pessoal para conseguirem trabalhar juntos.

Figura 7: Escala de confiança



Fonte: Meyer (2015, p.171)

É possível notar que, na escala, é um dos momentos em que Brasil e China estão mais próximos um do outro. Dado este contexto, é mais difícil que ocorram problemas no ambiente de trabalho envolvendo este quesito, já que ambos os lados querem conhecer muito bem com quem estão trabalhando, porém, a língua pode vir a ser uma barreira que atrapalhe este aspecto.

E para adentrar mais um pouco na perspectiva da língua como barreira de comunicação intercultural, é interessante ler o que Jones e Quach (2007, p.6) escrevem:

"A língua é uma das barreiras mais óbvias à comunicação intercultural, mas talvez não o mais fundamental. Pessoas que não compartilham um idioma ou que sentem que têm domínio imperfeito da língua de outra pessoa podem ter algumas dificuldades se comunicando. Existe também a possibilidade de ocorrerem mal-entendidos entre pessoas quando não compartilham uma língua comum. No entanto, compartilhar uma linguagem comum nem sempre garante a

compreensão. Mesmo falantes da mesma língua não têm exatamente a mesma compreensão dos significados das palavras". Tradução livre.

Então, considerando Jones e Quach (2007), é importante destacar a necessidade de utilizar a melhor língua em comum, ou seja, aquela que ambas as partes dominem, para que a conversação seja o menos prejudicada possível.

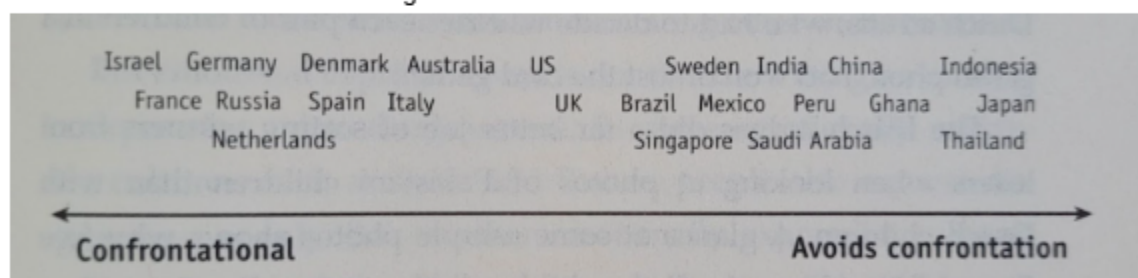
6.7 Discordâncias: confrontar ou evitar confronto

A questão de discordar também é algo cultural, e muito fácil de ser vista a partir de exemplos. Meyer (2015), conta um exemplo de uma mulher chinesa que foi contratada pela *L'oreal Paris*, e que, ao apresentar sua gestão na China para seus colegas franceses, foi duramente criticada, e se sentiu pessoalmente atacada, porém não demonstrou reações aos seus presentes no momento da situação.

Na China, ainda segundo Meyer (2015), existe um conceito chamado *mianzi*, cuja tradução literal seria face, mas significa que, preservar um membro em momento de exposição pública é crucial. Isso significa que, mesmo se não concordarem com as ideias expostas, ou as ações feitas, os chineses não têm o costume de tecer críticas na frente de outras pessoas.

Neste aspecto, segundo o posicionamento na escala, os brasileiros também são parecidos com os chineses, evitando críticas, mesmo que construtivas, em locais públicos, para driblar conflitos.

Figura 8: Escala de discordância



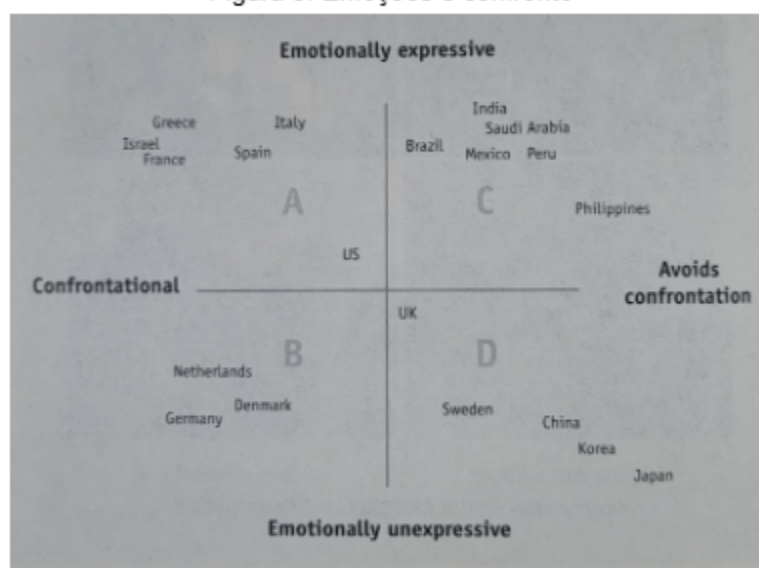
Fonte: Meyer (2015, p.201)

Porém, apesar da semelhança entre brasileiros e chineses, existe outra escala dentro da escala de conflitos: a de emoção. Brasileiros são muito mais

emotivos, e tendem a expressar suas emoções muito mais que chineses, como vemos na imagem abaixo, e isso pode gerar conflitos.

A imagem abaixo traz a escala de Meyer (2015) que interliga a escala de expressão emocional com a escala de discordância.

Figura 9: Emoções e confronto



Fonte: Meyer (2015, p.204)

O ideal seria que as *Startups* chinesas, em momento de expor sua cultura organizacional para o empregado brasileiro, também abordassem a questão emocional no ambiente de trabalho, incentivando a comunicação, além de fornecer feedbacks aos empregados, para que possam construir uma boa relação de convivência.

6.8 Planejamento: tempo linear ou flexível

A última escala citada por Meyer (2015) é a de planejamento, usando os conceitos de planejamento linear, e planejamento flexível.

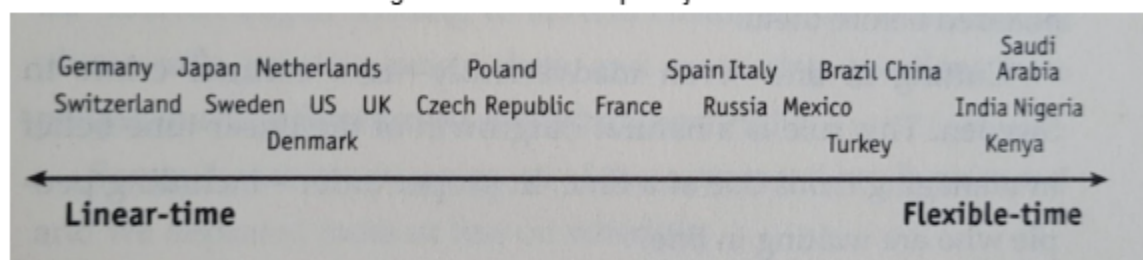
Planejamento linear é aquele no qual os passos de um projeto são executados seguindo à risca uma agenda previamente estabelecida, sem mudanças, e sem interrupções.

Já o planejamento flexível é aquele onde o passo-a-passo de um projeto pode ser alterado de acordo com as oportunidades, ou dificuldades, que

apareçam ao longo do caminho. O foco desse tipo de planejamento está na adaptabilidade.

Brasil e China estão lado a lado nessa escala, como mostra a imagem, ambos tendo preferência pelo planejamento flexível.

Figura 10: Escala de planejamento



Fonte: Meyer (2015, p.227)

Nesta escala, levando em conta que chineses demonstram menos emoções no ambiente de trabalho, como citado anteriormente, é possível que, ao demandar entregas e resultados dos empregados brasileiros, haja conflito pela forma de expressar a demanda.

Mais uma vez, reafirma-se a importância de incentivar a comunicação entre os membros da *Startup*. Para que o planejamento flexível ocorra com sucesso, os superiores devem estar abertos a se comunicar, entender, e até mesmo auxiliar seus subordinados para entregas satisfatórias de demandas.

7 ASSIMETRIAS INTERCULTURAIS RELEVANTES DO PONTO DE VISTA DE UMA JORNADA DE TRABALHO

Alguns aspectos da jornada de trabalho estão sendo discutidos neste artigo; como primeiro ponto, a cultura que a maior parte das *Startups* chinesas têm, de promover reuniões diárias para acompanhar o andamento de tudo que está sendo feito, por todos, dentro da *Startup*. Segundo Amin (2006), a população chinesa pós-maoísta tem mais consciência dos problemas que o crescimento desigual traz a uma nação, o que também reflete em sua forma de gerir o ambiente de trabalho: com listas e reuniões diárias sobre o andamento de projetos, para não somente entender o que está acontecendo em cada setor, mas também reforçar a ideia de unidade, onde cada um atua para o crescimento do todo.

O segundo aspecto discute as horas de uma jornada de trabalho. Na China, existe uma jornada chamada de “9-9-6”, onde se trabalha em turnos de 12 horas por dia, das 9h da manhã às 9h da noite, 6 dias por semana. O estudo de Gaspar (2017), diz que existe uma relação direta e inversamente proporcional entre horas trabalhadas, produtividade e PIB *per capita* de um país. Quanto mais horas trabalhadas, menor a produtividade, e menor a PIB *per capita*.

Como exemplo, o estudo cita o Japão, onde se trabalha 36 horas por semana, e possui PIB *per capita* maior que dos EUA e França, que possuem jornadas de 46 horas. Isso é aplicável a qualquer outro exemplo, e também pode ser explicado pelo cansaço dos trabalhadores: quanto mais cansado, menos produtivo, quanto menos produtivo, menos a empresa está lucrando.

Além de todas as questões abordadas, também temos a barreira física das jornadas de trabalho remotas, que interfere nas relações interculturais de um ambiente de trabalho. Muitas *Startups* possuem funcionários ao redor do mundo que dificilmente irão se conhecer pessoalmente.

Segundo Cuesta (2021), os funcionários de empresas que trabalham remotamente possuem dificuldades de se relacionar uns com os outros, e de criar laços, tanto pela falta de contato presencial, quanto pela diferença de fuso-horário, que muitas vezes os impede de interagir durante a jornada de trabalho.

De acordo com Tu, Lin e Chang (2011), o brasileiro tem maior atitude de individualismo em comparação com chineses. Esses resultados foram consistentes com os achados do estudo empírico prévio de Hofstede (2001). Isso significa que um brasileiro pode encontrar dificuldades de adentrar no nível de entrosamento e trabalho em equipe que empregados chineses possuem, durante a jornada de trabalho.

Para lidar com muitas dessas barreiras interculturais, Cuesta (2021) sugere que sejam trabalhados quatro fatores chave: motivação, conhecimento, estratégia e ação. Motivação seria o nível de interesse do funcionário de se adaptar a um ambiente intercultural e aprender mais sobre as culturas dos colegas de trabalho. Já o conhecimento seria a capacidade de perceber as diferenças e semelhanças culturais entre o grupo. A estratégia seria usada para entender como abordar certos assuntos no ambiente, ou planejar como

se relacionar no para com os outros membros, e tudo isso culminaria na ação, que seria colocar em prática as estratégias para se relacionar com os outros funcionários.

Já Meyer (2015), como citado anteriormente, afirma que é necessário instalar um processo de baixo contexto em todo time que seja multicultural. Este processo aponta três níveis de verificação para evitar mal entendidos: uma pessoa, ao final de cada momento de troca de informações, falaria em voz alta tópicos-chave sobre o que entendeu; após, cada um dos envolvidos deve falar em voz alta o que entendeu das tarefas que lhes foram atribuídas; e, por último, uma pessoa faria um memorando escrito sobre as informações discutidas.

De acordo com o mapeamento da assimetrias e as soluções tratadas acima, o quadro abaixo traz a síntese do contexto, as questões geradas e propostas para solucionar tais assimetrias.

Quadro 2: Propostas para abordagem das assimetrias interculturais

Contexto	Questões	Propostas	Autores
Comunicação: alto e baixo contexto	Questões com entonação, escolha de palavras, objetividade ou subjetividade.	Implementar os quatro fatores chave, e promover não somente o respeito, a tolerância, mas também a interação entre seus funcionários, tendo em vista de que uma equipe bem integrada trabalhará com mais afinco em busca de alcançar um objetivo comum em prol da organização.	Cuesta (2021)

<p>Avaliação: <i>feedback</i> direto ou indireto</p>	<p>Questões sobre o entendimento das tarefas diárias.</p>	<p>A verificação de três etapas, pode ser uma solução para evitar mal entendidos durante a execução de tarefas em uma jornada de trabalho. É extremamente importante que exista certeza da compreensão por ambas as partes, para uma comunicação eficaz.</p>	<p>Meyer (2015)</p>
<p>Persuasão: princípios ou aplicação em primeiro lugar</p>	<p>Questões com repasse de informações pertinentes a uma negociação.</p>	<p>A <i>Startup</i> deve investir no treinamento de seus empregados, apresentando a maneira adequada de realizar os repasses de informações pertinentes a uma negociação, baseado na cultura organizacional da empresa.</p>	<p>Candeias (2021)</p>
<p>Liderança: igualitária ou hierárquica</p>	<p>Questões com a comunicação entre níveis hierárquicos.</p>	<p>Os empregados devem realizar sugestões e críticas somente a pessoas</p>	<p>Meyer (2015)</p>

		do mesmo nível hierárquico, além de pedir permissão para levar comentários à níveis superiores. Também é importante tratar colegas e chefes pelo sobrenome, mostrando respeito.	
Decisão: consensual ou hierárquica	Questões com tomada de decisões sem a participação dos empregados.	Superiores devem tentar abrir espaço para uma comunicação aberta e construtiva, gerando a sensação de consenso, que levará seus empregados a se sentirem valorizados e respeitados.	Meyer (2015)
Confiança: baseada em relações pessoais ou profissionais	Questões na construção da confiança.	Seria ideal estabelecer uma língua de domínio comum, para otimizar a comunicação.	Jones e Quach (2007)
Discordâncias: confrontar ou evitar confronto	Questões sobre a expressão de emoções em momentos de conflito.	Como brasileiros são mais emocionais que chineses, é interessante que a <i>Startup</i> mantenha	Tu, Lin e Chang (2011)

		feedbacks para seus funcionários, além de incentivar a comunicação, para que, em caso de confronto, as partes consigam encontrar resolução de maneira mais efetiva.	
Planejamento: tempo linear ou flexível	Questões sobre demanda.	Ambas as culturas tendem para o planejamento flexível, porém, é importante que mantenham boa comunicação para realização de entregas de demandas dentro do prazo esperado pelos superiores.	Meyer (2015)

É relevante destacar, no entanto, que o quadro 2 sintetizado acima indica assimetrias e sugestões de abordagem de modo exemplificativo e hipotético, e não exaure todas as situações que podem ser enfrentadas em ambientes de trabalho multicultural. Há, portanto, a possibilidade futura de realização de estudos aplicados que comprovem a eficácia das soluções propostas.

Considerações Finais

As assimetrias culturais que os brasileiros podem encontrar no cenário de uma *Startup* multinacional chinesa podem ser grandes desafios a serem superados. Conseqüentemente, gerar um ambiente de trabalho saudável e

produtivo requer uma profunda compreensão e valorização das diferenças culturais, e vontade de se adaptar a novas formas de fazer as coisas.

A cultura brasileira valoriza as relações pessoais, o calor humano e a informalidade, enquanto a cultura chinesa valoriza a formalidade, a hierarquia e o respeito à autoridade, como visto ao decorrer do artigo. Essas diferenças culturais podem criar barreiras de comunicação e mal-entendidos que podem impedir a produtividade e a colaboração.

Para superar essa assimetria cultural, os brasileiros devem ter a mente aberta e vontade de aprender sobre a cultura chinesa, incluindo seus costumes, língua e normas sociais.

Também é crucial estabelecer fortes relações pessoais com colegas e partes interessadas chinesas, demonstrando respeito. Isso pode ajudar a criar confiança, melhorar a comunicação e promover um ambiente de trabalho colaborativo e produtivo.

Em conclusão, navegar pelas assimetrias culturais em uma *Startup* multinacional chinesa requer um profundo entendimento e apreciação das diferenças culturais, abertura à adaptação, e fortalecimento da capacidade de construir relacionamentos pessoais fortes além das fronteiras culturais. Com a abordagem mais adequada, e levando em consideração as sugestões propostas pelo presente artigo, brasileiros podem chegar a superar esses desafios e prosperar em um ambiente de trabalho multicultural.

Este artigo buscou abordar as assimetrias e possíveis soluções sobre o tema, porém, indica-se mais estudos sobre o tema no futuro, dado que a cultura é viva, e está sempre em mudança.

REFERÊNCIAS

AMIN, Samir. **Os Desafios da Mundialização**. Tradução de Ivo Stormiolo. Brasil, São Paulo. Ideias e Letras, 2006.

BENEDICT, R. **Patterns of culture**. Nova Iorque. Houghton Mifflin Harcourt, 1934.

CANDEIAS, José Pedro Oliveira Pinho de Victoria. **A relação entre cultura organizacional e conciliação vida pessoal-vida profissional: O caso das startups**. Universidade Católica Portuguesa. Porto, Portugal. 2021. Disponível em: <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/36150/1/202750850.pdf>
Acesso em: 13 de fevereiro de 2023.

CARIELLO, Tulio. **Investimentos chineses no Brasil: histórico, tendências, e desafios globais**. Conselho Empresarial Brasil-China. Rio de Janeiro, Brasil. 2021. Disponível em: [Investimentos Chineses no Brasil – Histórico, Tendências e Desafios Globais \(2007-2020\) – CEBC – Conselho Empresarial Brasil China](#)
Acesso em: 03 de abril de 2023.

CUESTA, Javier García. **Inteligencia Cultural: Habilidad Esencial En El Entorno Internacional**. El Exportador, 2021. Disponível em: https://sig-arq.ufpb.br/arquivos/202209019606464220814bdb8f9ef7c9f/Articulo_01_-_Inteligencia_Cultural.pdf
Acesso em: 28 de maio de 2022.

DIB, Daniela; TOBIN, Meghan. **Chinese tech giants are creating a new class of elite workers in Latin America**. Rest Of World, 2022. Disponível em: [Chinese tech giants are creating a new class of elite workers in Latin America - Rest of World](#)
Acesso em: 27 de março de 2023.

DIETZ, Gunther. **Interculturality**. Wiley Online Library, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/9781118924396.wbiea1629>
Acesso em: 22 de maio de 2022.

GASPAR, Willians Cesar Rocha. **A correlação entre a jornada de trabalho e a produtividade: Uma Perspectiva Macroeconômica Entre Países**. Fundação Getulio Vargas, 2017. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/19961/A%20Correlacao%20entre%20Jornada%20de%20Trabalho%20e%20Produtividade%20-%20Uma%20Perspectiva%20Macroecon%20mica%20entre%20Pa%20ses.pdf>
Acesso em 22 de maio de 2022.

GEERTZ, Clifford James. **A interpretação das culturas**. Tradução. Rio de Janeiro, Brasil. Zahar Editores, 1973. Disponível em: <http://arquivos.eadadm.ufsc.br/videos/modulo4/Antropologia/material/A%20Interpretacao%20das%20Culturas.pdf>
Acesso em: 11 de setembro de 2022.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. SciELO, 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/wf9CgwXVjpLFVgpwNkCgnnC/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 21 de maio de 2022.

GRAHAM, John L.; LAM, N. Mark. **The Chinese Negotiation**. Harvard Business Review, 2003. Disponível em: <http://milic.free.fr/texte/Ventes/negotiation-in%20China.pdf> Acesso em: 09 de abril de 2023.

HOFSTEDE, Geert. **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations**. Segunda edição. Estados Unidos da América, Nova Iorque. Sage Publications, 2001. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=w6z18LJ_1VsC&printsec=frontcover&dq=Culture%20%99s+Consequences:+Comparing+Values,+Behaviors,+Institutions,+and+Organizations+Across+Nations&hl=en&ei=eOWZTcLPEKRXiALG7LCdCQ&sa=X&oi=book_result&ct=book_thumbnail&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false Acesso em 21 de maio de 2022.

JONES, Anna; QUACH, Xuan. **Intercultural Communication**. The University of Melbourne, 2007. Disponível em: https://library.unimelb.edu.au/_data/assets/pdf_file/0003/1924095/Intercultural_Communication2.pdf Acesso em: 22 de maio de 2022.

MEYER, Erin. **The Culture Map**. Primeira edição. Estados Unidos da América, Nova Iorque. PublicAffairs, 2015.

NABUCO, Paula. **O Grande Salto Adiante e a Questão da Transição Chinesa**. Unicamp, 2009. Disponível em: https://www.ifch.unicamp.br/formulario_cemarx/selecao/2009/trabalhos/o-grande-salto-adiante-e-a-questao-da-transicao-chinesa.pdf Acesso em: 09 de abril de 2023.

RIES, Eric. **The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses**. Currency, 2011. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=tvfyz-4JILwC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Ries+\(2011\)&ots=8J7bE48ktX&sig=83FCIqkc6287TjLulObMXqvl-6w&redir_esc=y#v=onepage&q=Ries%20\(2011\)&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=tvfyz-4JILwC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Ries+(2011)&ots=8J7bE48ktX&sig=83FCIqkc6287TjLulObMXqvl-6w&redir_esc=y#v=onepage&q=Ries%20(2011)&f=false) Acesso em: 23 de maio de 2023.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. John Wiley & Sons, 2010. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=Mnres2PIFLMC&oi=fnd&pg=PR9&dq=schein+organizational+culture&ots=opjsOd8nNo&sig=e-whF9PYDANhfo84THBRzpZmQc&redir_esc=y#v=onepage&q=schein%20organizational%20culture&f=false Acesso em: 23 de maio de 2023.

TU, Yu-Te; LIN, Shean-Yuh; CHANG, Yu-Yi. A cross-cultural comparison by individualism/collectivism among Brazil, Russia, India and China. **International Business Research**, v. 4, n. 2, p. 175, 2011. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Yu-Te-Tu/publication/50934464_A_Cross-Cultural_Comparison_by_IndividualismCollectivism_among_Brazil_Russia_India_and_China/links/5816ab8108ae90acb240fc91/A-Cross-Cultural-Comparison-by-Individualism-Collectivism-among-Brazil-Russia-India-and-China.pdf Acesso em: 25 de março de 2023.

GDP (Current US\$) - China Data. The World Bank. Disponível em: [GDP \(current US\\$\) - China | Data \(worldbank.org\)](https://data.worldbank.org/ny.gdp.cds) Acesso em: 25 de março de 2023.

GLOBAL STARTUP ECOSYSTEM REPORT. Startup Genome, 2021. Disponível em: <https://startupgenome.com/report/gser2021> Acesso em 21 de maio de 2022.

“O QUE É UMA STARTUP?”. SEBRAE, 2022. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-uma-startup_6979b2a178c83410VgnVCM1000003b74010aRCRD Acesso em: 21 de maio de 2022.

BALANÇA COMERCIAL BRASILEIRA - BOLETIM TRIMESTRAL. Ministério da Economia, 2022. Disponível em: https://balanca.economia.gov.br/balanca/publicacoes_dados_consolidados/boletim/boletim_trimestral_atual.pdf Acesso em: 25 de fevereiro de 2023.

70 ANOS DA REVOLUÇÃO COMUNISTANA CHINA: COMO UM PAÍS POBRE E RURAL SE TORNOU UMA POTÊNCIA EM QUATRO DÉCADAS. BBC News Mundo, 2019. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-49877017#:~:text=Um%20pa%C3%ADs%20pobre&text=%C3%80%20%C3%A9%20poca%20a%20China%20era%20800%20milh%C3%B5es%20de%20pessoas> Acesso em: 10 de março de 2023.