

TÍTULO: ASPECTO CULTURAL DO PRAGMATISMO CHINÊS NO EMPREENDIMENTO

TITLE: CHINESE PRAGMATISM IN BUSINESS

Resumo

Existem evidências de que os elementos do pragmatismo chinês refletem diretamente no sucesso dos empreendimentos de Pequenas e Médias Empresas (PMEs) da China. O pragmatismo chinês envolve quatro principais elementos: Adaptabilidade, Senso de realidade, Meta e Inovação. O objetivo do artigo é discutir a influência dos elementos do pragmatismo chinês sobre o sucesso dos empreendimentos chineses no Brasil, analisando empiricamente seu conceito e aplicações, comparada aos elementos do pragmatismo ocidental. Para isso, utiliza-se o método exploratório. A partir de entrevistas realizadas com uma amostra de empreendedores chineses que possuem PMEs em São Paulo, Brasil, conclui-se que, independente do tamanho da loja, do tipo de negócio e da experiência no ramo, todos os empreendedores chineses de PMEs estabelecidos no Brasil utilizam características do pragmatismo chinês como algo essencial para conduzir e obter sucesso em seus negócios.

Palavras chaves: Pragmatismo, Cultura chinesa, adaptabilidade, PMEs, negócios.

Abstract

There is evidence that Chinese pragmatism accounts for Small and Medium Enterprise' success in China. Chinese pragmatism is composed of four main elements: adaptability, sense of reality, goal and innovation. The objective of this article is to analyze conceptually and empirically the influence of these elements on success of Chinese companies established in Brazil. Chinese pragmatism is also compared with Western World's principles. . Data is obtained through interviews with Small and Medium Chinese entrepreneurs established in São Paulo City. and exploratory methodology is applied in this study. We find that regardless of store size, business specialty and previous experiences, all entrepreneurs interviewed demonstrate their Chinese pragmatism ability in running successfully their business.

Key words: Pragmatism, Chinese Culture, Adaptability, SMEs, Business

Autor:

Hsia Hua Sheng é professor de Finanças na FGV-EAESP. Formado em Economia pela USP, Mestre e Doutor em Administração (Finanças) pela FGV-EAESP e Visiting Scholar na *New York University* durante o curso de doutorado. É especialista em Finanças Corporativas, Gestão de riscos, Avaliação de empresas e Gestão Financeira Internacional.

Introdução

“Pragmatismo, flexibilidade e capacidade de aprendizado constituem o padrão básico do sucesso da política externa chinesa” (Sandschneider, 2005, p. 13).

Este padrão básico citado por Sandschneider (2005) tem sido visto como uma das variáveis explicativas para o sucesso das elevadas taxas de crescimento econômico e desenvolvimento da China (crescimento do PIB per capita anual médio de 8,1%). Dessa forma, surge um grande interesse em aprofundar o conhecimento sobre este padrão (pragmatismo, flexibilidade e capacidade de aprendizado).

A definição de pragmatismo chinês é ser flexível e mudar de acordo com o ambiente externo, ter a capacidade de perceber a necessidade de mudança, de aprender, sempre com intuito de melhorar e obter vantagens. Os chineses, com o avanço do mundo, têm se tornado menos ideológicos e mais práticos, dando maior ênfase na racionalidade econômica (Pye, 1986).

O pragmatismo chinês é capaz de se preparar para outras culturas políticas, justamente pela sua flexibilidade e adaptabilidade, na facilidade com que cada líder possui em mudar políticas e na tranquilidade do público em aceitar a mudança da sorte e de novas partidas (Pye, 1986).

Dado isso, o objetivo do artigo é discutir as diferenças do pragmatismo chinês em relação ao pragmatismo ocidental, utilizando a análise empírica da influência do pragmatismo chinês sobre o sucesso dos pequenos e médios empreendimentos no Brasil.

A hipótese proposta afirma que, apesar de possuir o mesmo formato, o pragmatismo chinês se diferencia do ocidental por ser mais recente e não estar embasado em raízes sólidas.

De acordo com essa hipótese, o pragmatismo chinês não possui o mesmo caráter doutrinário do pragmatismo ocidental, aproximando mais o conceito chinês ao lado prático.

Dessa forma, essa característica particular – mesmo formato do pragmatismo ocidental, porém com diferentes essências – permite que os empreendedores chineses sejam mais flexíveis e menos avessos ao risco na sua gestão financeira. Esse modelo se adapta bem a ambientes novos, onde os empreendedores não são impactados pelas perdas.

Para estudar a validade da hipótese apresentada utiliza-se o método exploratório que se baseia na realização de entrevistas com uma amostra de empreendedores chineses que possuem PMEs em São Paulo (Brasil). Com isso, buscou-se visualizar o impacto do conceito de pragmatismo nas decisões e o modo como este é aplicado.

O estudo sobre o funcionamento do pragmatismo chinês no Brasil é inédito na literatura brasileira. O artigo busca dar sua contribuição de modo a apresentar para o empreendedor brasileiro uma nova visão de exploração dos traços culturais do pragmatismo chinês importantes para obter sucesso no empreendimento brasileiro.

Este artigo está organizado da seguinte maneira: na seção 2, é apresentada a origem do pragmatismo, assim como suas características principais. Já a seção 3 trata das características do pragmatismo chinês. Na seção 4 é descrito o caráter exploratório deste trabalho, assim como a análise comparativa entre os principais elementos do pragmatismo ocidental e oriental. Na seção 5 estão descritas a metodologia e a amostra utilizadas para análise. Na seção 6, discute-se e se analisa os resultados dessa experiência piloto em torno da hipótese apresentada. E por fim, na seção 7, são apresentadas conclusões.

2.1. Origem do Pragmatismo

O conceito de pragmatismo estudado teve sua origem nos EUA. Esse pragmatismo americano – iniciado como um movimento da filosofia através das idéias de Charles Sanders Peirce, William James, John Dewey, entre outros pensadores – é uma doutrina em que as idéias só têm valor enquanto instrumentos de ação. Para serem valorizados, o questionamento e a razão crítica devem ser utilizados para produzir efeitos práticos, de forma que consolide uma idéia em ação. Para o pragmático a verdade se resume àquilo que se concretiza em ação. (Meneghetti, 2006).

“O método pragmático tenta interpretar cada noção delineando as suas respectivas conseqüências práticas... Se não se puder delinear seja que conseqüência prática for significam praticamente a mesma coisa, e toda a disputa é ociosa” (James, W. 2005).

O ceticismo racional e o pragmatismo são as bases das idéias liberais e neoliberais, amplamente seguidas principalmente pelas sociedades ocidentais. O liberalismo e o neoliberalismo conduziram à valorização do papel dos indivíduos na sociedade, à defesa da liberdade do comércio internacional e da livre circulação de mercadorias e pessoas, elementos que acabaram por fundamentar as políticas sociais e econômicas dos países inseridos na economia global, como é o caso do Brasil (Fernandes, 2002). (Esse contexto é bem diferente do contexto da China) deve ser comparada...

A doutrina pragmática torna-se elemento essencial no ambiente de negócios, fundamentando as tomadas de decisões com base na junção do conhecimento à prática, ou seja, das idéias à ação. Para o pragmatismo, o principal elemento de orientação do futuro e determinação de ação é a experiência (Meneghetti, 2006).

“A essência do instrumentalismo pragmático é conceber ambos, o conhecimento e a prática, como meios para a obtenção de bens – excelência de todos os tipos – assegurados na existência experimentada.” (John Dewey).

Outra vertente do pragmatismo, que não junta simplesmente a verdade à utilidade, é a apresentada por Peirce que se estrutura na lógica da pesquisa. O conhecimento se difere da intuição ou percepção do senso comum originando-se em um estado de dúvida e aos poucos tomando forma de crença. O pragmatismo de Peirce, dessa forma, remete ao empirismo e pode influenciar de maneira diferente o ambiente de negócios, com um maior foco na lógica da pesquisa (Meneghetti, 2006).

Com base também na doutrina pragmática, a educação – elemento que caracteriza a cultura de uma sociedade – passou a ser mais voltada à prática e ação. Com isso, desde o início da vida há um direcionamento do indivíduo ao racionalismo, à razão crítica. A escola passa a ser uma maneira de educar instruindo, demonstrando através da tentativa e erro que cada indivíduo é responsável pelas suas próprias escolhas e suas conseqüências (ANPAD, 1997).

A partir dessa filosofia, a realidade deve ser entendida enquanto ambiente que pode ser modificado através de ações e essas ações acabam sendo direcionados por um senso comum, que deve ser associado ao caráter prático e motivador da ação. Por esse motivo, não é comum a utilização de estratégias meramente intuitivas em um ambiente de negócios. Pelo contrario, é comum a definição de estratégias de negócios com base na busca de compreensão e estudo da realidade, já que a realidade delimita as possibilidades de ações.

A aversão a práticas meramente intuitivas pode ser dada como também como conseqüência da aversão ao risco de muitos empreendedores. Dessa forma, não é incomum a determinação de estratégias baseadas na lucratividade. Essa forma de pensamento que privilegia o lucro conduz ao uso do pragmatismo de Peirce na tomada de decisões, já que se busca a junção de conhecimento e prática através de estudos de viabilidades, substituindo a lógica da verdade pela lógica da probabilidade.

No pragmatismo, o cálculo torna-se a estrutura sustentadora da compreensão, dando-se ênfase à necessidade de previsão que visa reduzir o erro e determinar a ação dentro de uma lógica da utilidade (Meneghetti, 2006). A busca pelo acerto, e conseqüente redução dos erros, como característica cultural dominante e a reflexão deste aspecto no

pragmatismo adotado nos negócios é resultante da experiência de crises econômicas e financeiras, por exemplo, a vivenciada pelo Estado brasileiro após o fim da era da ditadura militar.

Entretanto, o conceito de utilidade está sujeito aos aspectos subjetivos de cada indivíduo, sendo que o processo de tomada de decisão e definição de utilidade pode ser influenciado pelo caráter cultural ou organizacional do negócio. Por exemplo, a adoção de práticas de responsabilidade sócio-ambiental influencia na definição da utilidade de determinada ação e consequência.

De todas as formas, a doutrina pragmática está presente não só nos negócios ou na economia, mas também no modo de vida da sociedade em geral, que tem como bases o ceticismo racional e o pragmatismo, ou seja, a forma de interpretar as idéias em função das suas consequências.

← **Formatados:** Marcadores e numeração

3.2. *Pragmatismo Chinês*

(Discutir o contexto)O contexto da formação do pragmatismo oriental é bem diferente do Ocidente. Não tem tempo de pensar e refletir e só visa o crescimento e realidade. O contexto na China após revolução cultura (década de 70) chinês... surgimento de uma nova classe social dominado por pessoas desempregados das grande estatais chinesas e procuravam desesperadamente por uma atividade comericail rentável.... mais tarde essas pessoas virara, PME que forneciam manufaturas de primeiras necessidas... [SHENG]

3.1. Os Quatros Elementos do Pragmatismo Chinês

O pragmatismo chinês envolve quatro principais elementos: Adaptabilidade, Senso de realidade, Meta e Inovação. Todos estes refletem diretamente nos empreendimentos, e serão detalhados a seguir:

a) Adaptabilidade

O pragmatismo enfatiza a improvisação e a adaptabilidade, visando sempre buscar melhorias constantes nas adaptações. Sabe-se que os chineses, no ambiente econômico, apresentam uma sensibilidade aguçada em relação às flutuações do mercado e sobre como levar vantagens nas oportunidades que surgem, características importantes do sucesso do pragmatismo chinês (Wong, 1996).

Poucos camponeses no mundo seriam capazes de responder tão rapidamente como os chineses fazem em relação às oportunidades oferecidas. Os chineses apresentam uma habilidade de procurar suas próprias vantagens dentro da realidade.

É muito importante destacar a importância das chamadas por novas circunstâncias e novos comportamentos, momento em que todo mundo deveria ser capaz de apreciar a necessidade de se adaptar.

O socialismo chinês percebeu a necessidade de mudar, mostrando-se mais flexível, buscando a cooperação com o ocidente e o mundo capitalista, para poder sanar suas necessidades tecnológicas e conquistar assim mais dinamismo econômico.

São importantes atitudes mais flexíveis, abertas e receptivas às diversas tecnologias. Vale destacar que os industrialistas chineses têm obtido sucesso ao copiar tecnologias de Hong Kong e praticá-las nos seus empreendimentos (Wong, 1996).

A facilidade com que os chineses se adaptam às circunstâncias de mudanças é tão intensa, que muitas vezes este povo deixa pouco espaço para as ligações emocionais, como o sentimento de lealdade e fidelidade. O pragmatismo chinês realmente acredita que quando as circunstâncias mudam os sentimentos e até a lealdade também mudam (Pye, 1986).

Até na religião, a cultura chinesa é essencialmente sem sensibilidades religiosas. Na religião chinesa não existe um deus próprio e específico, os chineses são bem receptivos às diversas religiões (Wong, 1996).

Uma das características importantes que pode estar ligada à facilidade em se adaptar é a característica da tolerância às contradições.

Tolerância às contradições:

A flexibilidade do pragmatismo chinês, até mesmo em relação aos sentimentos, pode ser explicada pela relativa tolerância de contradições lógicas dentro da política da cultura chinesa. Entre os chineses é relativamente fácil manter simultaneamente sentimentos contraditórios como o amor e o ódio, o yin e o yang, sem uma mistura ou uma diminuição na intensidade dos sentimentos separados (Pye, 1986).

Por esse motivo o país consegue ao mesmo tempo se manter socialista e capitalista, sempre tentando desfrutar das vantagens de cada sistema. O sentimento de lealdade, apesar de às vezes conseguir, algumas vezes não consegue agir como um forte breque sobre a adaptabilidade do pragmatismo chinês.

O pragmatismo chinês é baseado na disponibilidade de tolerar e aceitar que outros podem sentir e estar em uma doutrina ou crença incompatível (Hiniker, 1969).

Esta tolerância às contradições é favorável às mudanças, uma vez que se torna mais fácil a transformação. Por exemplo, sentir simultaneamente amor e ódio por um lugar, se for

necessário se mudar ou viver prazerosamente neste lugar, qualquer uma das opções poderá ser facilmente realizado.

b) Senso de Realidade

Dentro da cultura chinesa, a chamada Estratégia de Arte de Guerra colabora com o senso de realidade dos chineses, ela se baseia na arte de estudar antes, de conhecer o terreno e o inimigo a ser enfrentado, suas possíveis fraquezas e os riscos que tem a ocorrer.

Os chineses são realistas e têm um bom senso do aqui e agora, e ajusta seu comportamento para aproveitar e explorar a lógica de qualquer situação que eles se encontram (Zhao, 2004).

A extrema mudança na política estrangeira chinesa, que sempre representa bons cálculos de interesses nacionais da China, aparece como testemunha do senso de realidade dos chineses, sem afeto por sentimentalidade e com um aguçado entendimento do corrente jogo de poder nos negócios do mundo (Junhui, 1985).

O vívido senso de realismo e a convicção de que qualquer um deveria se ajustar a qualquer circunstância de mudanças dá ao pragmatismo chinês sua marcante flexibilidade (Pye, 1986).

Este senso de realidade, após minucioso estudo do seu ambiente externo, é que colabora para o sentimento de otimismo. Com o conhecimento dos riscos e as vantagens que podem ocorrer, o sentimento de otimismo nasce facilmente.

Otimismo:

Através do sistema de controle de risco, traçando estratégias pessimistas, ou seja, ficando sempre preparado para o pior – faz com que aflore o sentimento do “o que vier é lucro”, ou seja, nasce então o sentimento de otimismo.

Além disso, na cultura política chinesa, o imperativo de ser otimista sobre o futuro vem através do passado. Através de passados e experiências ruins, vem o sentimento de aprendizado, de que a partir deste instante nunca mais irá errar novamente, aprendendo através da experiência.

Poucas pessoas vivem no futuro como os chineses, que muitas vezes são absorvidos na promessa do amanhã onde uma modesta melhora do dia parece anunciar chances ilimitadas.

O pragmatismo chinês reforça a tendência de evitar as avaliações críticas do presente, acentuando os horrores do passado, e sim glorificando o futuro que será bem vindo.

A cultura política reprime as críticas e usa a esperança para transformar a dor do passado imediato dentro das condições do presente que então torna o anunciador de um futuro melhor (Pye, 1986).

A intensidade do otimismo do pragmatismo chinês é impressionante dentro da luz das práticas de socialização chinesa. As crianças chinesas são geralmente extremamente sensíveis em relação aos riscos na vida, elas também pensam que a perfeição trará recompensas, mas o balanço é usualmente mais através de evitar perigos do que esperando benefícios fáceis (Wilson, 1970).

O hiper-otimismo do pragmatismo chinês reflete a necessidade de assegurar e conter a ansiedade sobre potenciais falhas. O otimismo em relação ao futuro, e o aprendizado com o horror do passado, através do pensamento “nunca mais” parece ser a base do pragmatismo chinês. O desejo de aprender com o passado é bastante forte, além disso, a sede de sucesso (fama ou vitória) através do respeito, também constitui grande influência no desejo de aprender (Pye, 1986).

É por isso que atualmente, os chineses possuem um olhar otimista para o futuro, acreditando no dia que eles serão iguais as mais avançadas sociedades industriais. Eles acreditam no objetivo, e são realistas, sabem bem o que pode ser executado perfeitamente pelas forças humanas, quando inspiradas pela motivação e convencimento moral.

Embora o pragmatismo chinês reconheça a necessidade de incentivos concretos e materiais, eles ainda têm um pouco de crenças ideológicas, e sabem o poder que o convencimento moral pode trazer.

Experiência:

Aprender com a experiência faz parte do aprendizado, e do aumento da capacidade de realidade.

Há também uma evidência de que a inovação e o experimento envolvem o desenvolvimento de processo e produto e introdução de tecnologia. A audácia em correr riscos pode levar a uma competição excessiva, saudável para o sucesso (Wong, 1996).

Portanto, pessoas que irão querer fazer a coisa certa, a partir de um dado exemplo de sucesso, este exemplo lhe conduzirá a imitá-lo. Sendo assim, o pragmatismo chinês não é apenas uma preocupação por significados e procedimentos, ele inclui assuntos sobre metas, metas a partir de um dado exemplo, que podem chegar a atingir o desenvolvimento econômico e o poder nacional.

c) Meta

A meta do pragmatismo chinês não é apenas ser prático e realizar objetivos imediatos através de qualquer coisa disponível. O que deve ser feito é satisfazer o requerimento do orgulho coletivo, e fazer com que os outros respeitem e admirem a China. Conseqüentemente, o pragmatismo chinês coloca padrões de ser o melhor, mais do que ser apenas prático (Pye, 1986).

A China falhou no desenvolvimento de habilidades tecnológicas devido ao seu início de crescimento populacional que fez com que fosse mais racional contar com o poder do homem do que inventar mais máquinas eficientes (Elvin, 1973). Hoje, portanto, os chineses sabem e aprenderam que é necessário ser mais avançado do que prático.

d) Inovação

Inovar faz parte do conceito do pragmatismo chinês. Até mesmo no período comunista a inovação era encorajada, para promover a aplicação da massa criativa e inteligente para melhorar a capacidade produtiva da nação, ser o mais inteligente para ter as melhores experiências práticas (Lee III, 1972).

A Inovação é uma característica importante do sucesso das pequenas e médias empresas (PMEs) da China. Entretanto os administradores de Empresas Estatais (geralmente empresas grandes) apresentam uma preocupação em comum pela segurança e evitado decisões de tomada de risco quando encaram ambientes incertos (Adler, Brahm & Graham 1992; Tan e Litschert, 1994). Portanto, a inovação não é característica de todos.

A seguir serão descritos as diferenças entre os empreendedores das PMEs e administradores das EEs.

3.2. Inovadores (PMEs) x Administradores (Empresas Estatais)

Existe um rápido crescimento do empreendedor de PMEs em ambientes turbulentos que oferecem pouca proteção legal e institucional para empresas privadas. Sendo menores e mais rápidos que empresas estaduais, os empreendedores de PMEs adotam estratégias que diferem dos competidores mais estabelecidos e amplos.

A discricção, rapidez, e execução permitem que empreendedores colham vantagens nos primeiros movimentos e então crescem suas chances por uma sobrevivência mais cedo (Tan, 2001).

Como resultado do efeito de juntar as forças ambientais regulatórias e políticas, os administradores de empresas do estado são extremamente contrários ao risco e não engajados nas atividades de inovação.

Já as empresas privadas adotaram diferentes estratégias para o efeito de junção da complexidade e dinamismo do ambiente regulatório corrente, exibindo uma forte

tendência a tomada de risco e inovação. As grandes empresas do estado apresentam maiores recursos e a estratégia de risco é muito menor que a dos empreendedores (Tan, 2001).

Sabendo que a política de governo historicamente tem sido instável, os empreendedores de PMEs identificam mais a oportunidade de mercado, se movendo rapidamente e ganhando um rápido retorno.

Os empreendedores de PMEs podem deliberadamente procurar situações desestruturadas, já que seus objetivos não são precedidos sobre a uniformidade, estabilidade, ou predictabilidade, mas na complexidade, dinamismo e hostilidade.

Para os administradores de EE, um erro poderia comprometer sua reputação política. Estes relatam seus sentimentos de incerteza relacionados à falta de informação e a falta de confiança nas decisões (Tan, 2001).

Os empreendedores com grandes desejos de tomar risco, e motivação para inovar, estão fazendo mais estratégias ambiciosas e estreitando seus pobres recursos baseados em: “by doing more with less”. A maioria das corporações multinacionais selecionava Empresas Estatais como seus parceiros joint-ventures.

Como o papel das Empresas Privadas na economia da China está crescendo, as corporações multinacionais podem achar atrativas formar estratégias de alianças com as Empresas Privadas que dividem orientações de estratégias similares.

Recentemente, o governo chinês autorizou as Empresas Privadas a procurar investidores estrangeiros e formar joint ventures, que antes eram privilégio das Empresas Estatais (Tan, 2001).

4.3. O Pragmatismo Chinês no Empreendimento

4.1. Pragmatismo Ocidental x Pragmatismo Chinês

Com base nas informações expostas nas Seções 2 e 3, pode-se definir pontos de convergência e divergência entre o conceito ocidental e o conceito oriental de pragmatismo, conforme pode ser visto na tabela abaixo.

PEQUENOS E MÉDIOS EMPREENDIMENTOS	
Pragmatismo Ocidental	Pragmatismo Chinês
<ul style="list-style-type: none">▪ Doutrina filosófica;▪ Doutrina pragmática constitui fator cultural e de educação da sociedade ocidental;▪ Racionalismo;▪ Razão crítica voltada para a prática;▪ Lucratividade é a base das estratégias;▪ Conhecimento + Prática = obtenção de bens (sucesso);▪ Conhecimento = dúvida = CRENÇA => ação;▪ Maior aversão ao risco;▪ Necessidade de previsão (para a redução de erros);	<ul style="list-style-type: none">▪ Prática não tratada como doutrina;▪ Outros fatores constituem a cultura e educação da sociedade chinesa;▪ Oportunismo;▪ Prática com base numa razão crítica;▪ Otimismo é a base das estratégias ("o que vier é lucro");▪ Conhecimento + Prática = meta;▪ Conhecimento = dúvida = INTUIÇÃO => ação;▪ Menor aversão ao risco;▪ Adaptabilidade (improvisação)
<ul style="list-style-type: none">▪ Aprender com a experiência;▪ Idéias como instrumento de ação;▪ Realidade como limitador das vantagens;▪ Flexibilidade, inovação, tolerância às contradições;▪ Determinação da ação dentro da lógica de utilidade.	
Interpretar idéias em função de suas conseqüências	Tomar ações em função de suas conseqüências
SUCESSO NO EMPREENDIMENTO	

A aplicabilidade do conceito de pragmatismo ocidental é o resultado de diversas experiências que tornaram o pragmatismo uma característica intrínseca a própria cultura ocidental, dando origem a uma doutrina filosófica, aplicada não só aos negócios, mas também ao modo de vida, à economia dos países e etc.

Em relação a este aspecto, o conceito do pragmatismo chinês não possui essa característica histórica, e, portanto é aplicado de forma mais simples e está mais ligado ao

caráter inicial de ação do pragmatismo. Essa pode ser considerada a principal diferença entre o pragmatismo ocidental e o chinês, que explica também muitas outras diferenças.

As características culturais dos ocidentais e dos chineses também explicam as diferenças na aplicação do conceito de pragmatismo aos negócios, sendo que, em geral, empreendedores ocidentais têm uma maior aversão ao risco do que os chineses e por esse motivo são muito avessos à tomada de decisões baseadas em intuição, o que é comum para empresários chineses.

Esses aspectos do pragmatismo chinês levam a considerá-los mais práticos e rápidos na tomada de decisões, já que buscam atingir uma meta – definida com base no seu caráter otimista – e não apenas a maior lucratividade e maior redução de erros possível. É característica dos empresários ocidentais realizarem uma forte análise crítica para decidir se haverá ou não ação, já que a ação é um resultado de um raciocínio crítico tendo em vista a lucratividade. Já para os chineses, a ação é resultado direto de uma análise crítica mais rápida, já que um dos objetivos é não perder a oportunidade, daí um caráter mais oportunista do pragmatismo chinês.

Entretanto, apesar das várias diferenças citadas, há também muitas similaridades entre o pragmatismo ocidental e oriental (chinês), principalmente no que diz respeito às bases do conceito de pragmatismo. O ponto de partida para a definição desse conceito, tanto para um quanto para outro, está na utilização das idéias como instrumentos para a ação. A partir disso, para ambos tem-se a determinação de ação dentro de uma lógica de utilidade. E, dentro deste aspecto, é essa lógica da utilidade que será a fonte de diferenciação entre os dois modos de utilização do pragmatismo, sendo que a conceito de utilidade irá variar de acordo com os aspectos de cada cultura, já que uma fonte de utilidade para um poderá não ser fonte de utilidade para outro e vice-versa.

Além disso, tanto o pragmatismo ocidental quanto o chinês, tem bases no uso de experiências, na flexibilidade para a tomada de decisões e no senso de realidade, já que essa é um fator limitador das vantagens.

A seguir é apresentada uma análise conclusiva dos aspectos negativos e positivos da aplicação do pragmatismo chinês nos negócios.

4.2. Aspectos negativos

Apesar dos chineses serem práticos, realistas e muito trabalhadores, eles ainda possuem um ponto fraco que pode dificultar o crescimento de suas empresas. Este ponto fraco é a falta de confiança nas pessoas que não possuem guanxi, ou seja, um relacionamento especial que envolve confiança mútua entre as partes, e que em geral tem-se com as pessoas da mesma família.

Os empreendedores chineses acabam limitando o tamanho da empresa, porque eles querem administrar tudo sozinho e não conseguem delegar tarefas para os funcionários da empresa, a não ser que com estes há relação guanxi. Como o número de pessoas de confiança é limitado, o tamanho da empresa também será limitado (Sheng, 2006).

Além disso, os empreendedores chineses acabam se expondo muito mais aos riscos por estarem mais dispostos a aproveitar as oportunidades de maneira mais rápida e sem análises complexas a respeito do investimento. Isso porque a cultura chinesa não é tão avessa à risco como a ocidental já que para eles o otimismo prevalece com a idéia de que “o que vier é lucro”. Entretanto, dessa agilidade em aproveitar as oportunidades quando elas surgem também surge uma maior exposição ao risco.

4.3. Aspectos positivos

Os empreendedores chineses são muito corajosos e determinados, eles adoram o trabalho, trabalhando por prazer e considerando-o uma responsabilidade ao longo da vida. (É difícil de aceitar isso...) Por isso, eles dedicam um tempo pensando em como atrair comunicações efetivas com os funcionários, além de administrá-los dando o necessário reconhecimento dentro de um sistema sólido.

Os empreendedores chineses são ansiosos em aprender, aprendendo através da experiência e colocam em prática a administração da inovação e da inovação tecnológica, chamada de experimento. Eles podem não saber como fazer, mas tentam aprender fazendo, tendo como objetivo o sucesso, sem levar em consideração o acesso (Hu, 2005).

Apesar do pragmatismo ocidental também possuir a característica de aprender através da experiência, os empreendedores ocidentais, por serem mais relutantes a investir em

negócios em que não se tem domínio, não utilizam essa característica de forma tão eficiente e rápida como os chineses. Para eles é preciso primeiro ter uma boa base racional, geralmente números e previsões, que lhes dão segurança para realizar tal investimento.

Esse tipo de racionalismo baseado na mediação de números acaba levando a análise para uma discussão teórica acerca de quais aspectos são relevantes nos cálculos. Isso pode levar a não traduzir aspectos importantes da prática, já que nem todos os elementos do diagnóstico são quantificáveis. Dessa forma, o pragmático ocidental pode acabar subestimando esses aspectos de difícil mensuração, como por exemplo aspectos comportamentais. O mesmo acaba sendo mais difícil de ocorrer no pragmatismo chinês, já que as decisões não estão baseadas somente na razão dos números, mas também na intuição e oportunismo.

Como o pragmatismo chinês tem mais flexibilidade e menos filosofia, ele incentiva o empreendedor a testar um novo empreendimento. E essa tomada de decisão, geralmente, não possui tantas variáveis a serem analisadas quanto teria para um empreendedor ocidental para que se torne uma garantia de sucesso.

Com isso, o pragmata chinês se adequa rapidamente aos ambientes adversos. É o caso dos entrevistados, empreendedores chineses que chegam a um novo país e logo buscam identificar as oportunidades. Esses empreendedores, em sua maioria, possuem uma visão clara de que eles não tem nada a perder, já que estão entrando em um ambiente desconhecido, e portanto, desconfortável. Com essa visão, torna-se mais fácil investir em novas oportunidades.

Talvez o ponto mais positivo do pragmatismo chinês é que ele se beneficia das predisposições culturais que traz comportamentos totalmente aceitáveis guiadas pela lógica de circunstâncias e que permite abandono sem sentimento dos comprometeros do passado e faz ligações com a racionalidade. O otimismo sobre o futuro é mais respeitável do que as dúvidas e negativismo (Pye, 1986).

Em relação ao sentimento de aprender do pragmatismo, a primeira palavra que vem a cabeça é educação. De modo geral é a educação que é vista como a base do

desenvolvimento intelectual em administrar negócios com sucesso, podendo assim ter uma associação positiva com o crescimento de pequenas empresas.

Mas não é somente a atividade intelectual que está associada com o crescimento, já que um intelectual pode não ter sucesso e um indivíduo menos acadêmico, mas que tenha alguma oportunidade pode fazer uma pequena empresa crescer.

Além da atividade intelectual, alguns outros fatores ligados à educação parecem interferir no sucesso das pequenas empresas. É aí que entra o pragmatismo, já que uma melhor confiança, o otimismo e a capacidade de agir com a razão aumentam a chance formar grandes negócios com grandes empresas ou lidar com clientes e bancos.

Além disso, o aumento das expectativas também é importante, por exemplo, um indivíduo com uma boa formação almejará, por exemplo, ganhar no mínimo certa quantidade de dinheiro (Storey, 1994).

← **Formatados:** Marcadores e numeração

5.4. Metodologia

Trata-se de um estudo exploratório, com uma abordagem qualitativa, na qual foram exploradas as características do pragmatismo chinês dos entrevistados e se elas afetam seus empreendimentos.

Por ser uma pesquisa exploratória, o artigo visa, além de aprofundar o conhecimento sobre pragmatismo nas PMEs, servir como base à estudos maiores, auxiliando-os na formulação de hipóteses ou clarificação de idéias, portanto o artigo não tem a finalidade de confirmar hipótese.

Utilizou-se como critério de inclusão, empreendedores nascidos e criados na China, que receberam às tradições culturais chinesas em sua infância e abriram seus negócios no Brasil, mais especificamente no centro da cidade de São Paulo (Rua 25 de março e no bairro da Liberdade). Utilizou-se como critério de exclusão, os empreendedores chineses que deixaram de responder o instrumento e não assinaram o termo de consentimento autorizando sua participação na pesquisa.

Todos os empreendedores chineses envolvidos na pesquisa assinaram um termo de consentimento esclarecido, no qual autoriza sua participação na pesquisa, tendo plena consciência dos objetivos do pesquisador. Foi garantido o absoluto anonimato dos entrevistados.

A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas, utilizou-se como base para esta entrevista, um instrumento contendo perguntas dissertativas que pudessem trazer informações sobre tradições do pragmatismo chinês. O Instrumento (anexo I) contém 15 perguntas, e a coleta de dados foi realizada no mês de fevereiro e março de 2006 pelo próprio pesquisador, que inicialmente, explicou a finalidade do estudo e, posteriormente, era marcada uma entrevista. A pesquisa foi realizada no próprio local de trabalho do empreendedor.

Para análise dos dados, utilizamos a técnica de análise de conteúdo, pelo fato desta possibilitar a busca dos significados, a partir dos relatos dos entrevistados. Estes relatos

foram analisados em categorias. Foram analisadas todas as respostas e comentários emitidos pelos entrevistados. Buscou-se compreender a relação das tradições do pragmatismo com o sucesso dos empreendedores chineses no Brasil. O sucesso das PMEs foi definido através do tamanho e número de funcionários da empresa.

← **Formatados:** Marcadores e numeração

6.5. Análise e interpretação de resultados

COMPORTAMENTO DE EMPREENDEDOR FRENTE ESSAS QUESTOES

PERGUNTAS SOBRE A GESTÃO FINANCEIRA.

ADMINSITRAÇÃO DE CAPITAL DE GIRO

ANÁLISE DE INVESTIMENTO

Buscou-se compreender a relação entre o pragmatismo dos empresários de PMEs com o sucesso de seus negócios no Brasil. Através dessa relação busca-se confirmar ou refutar a hipótese já apresentada

Foram utilizadas 4 categorias de análises para agrupar os principais relatos dos entrevistados, possibilitando o alcance dos objetivos específicos do estudo. O quadro 1 descreve as 4 categorias de análise.

Quadro 1. Categorias de análises para alcançar os objetivos específicos

Categoria	Elementos chaves	Objetivos específicos
Característica da empresa e	Idade/Experiência/Ramo/ Número de funcionários	Caracterizar a experiência e sucesso do empreendimento
Adaptabilidade	Adaptação conforme ambiente externo	Verificar a noção do empreendedor sobre a necessidade de se adaptar
Senso de Realidade	Estudo das possibilidades de ganhos e perdas	Verificar a noção de realidade do empreendedor
Metas	Metas/objetivos	Verificar se o empreendedor traça metas
Inovação	Busca por novidades	Verificar inovações por parte do empreendedor

6.1. Características dos empreendedores

Foram procurados 30 empreendedores chineses, sendo que apenas 23 % (n = 07) aceitaram participar da entrevista. Os empreendedores que imigraram mais recentemente

se recusaram a participar do estudo. Portanto, este estudo teve como amostra 7 empreendedores (proprietário/administrador) chineses que abriram negócios no Brasil.

Os resultados das principais características do empreendedor e do seu empreendimento são descritos na tabela 1. Para facilitar a análise, os entrevistados estão em ordem decrescente de tempo no empreendimento, ou seja, de experiência.

Tabela 1. Características dos entrevistados e de seus empreendimentos.

Entr.	Idade (anos)	Tipo de empreendimento	Tempo (anos) no Empreendimento	No de funcionários	Importa produtos da China*
1	56	Bazar - importados (A)	25	16	Sim
2	50	Loja de bijuterias - misto (A)	20	18	Sim
3	53	Bazar - importados (A/V)	15	22	Sim
4	48	Bazar - misto (V)	8	3	Não
5	50	Bazar - misto (V)	8	4	às vezes
6	31	Bazar - misto (V)	2	3	Não
7	28	Bazar - misto (V)	2	2	Não

Observação: Entr. = Entrevistado; (A) = Atacado; (V) = Varejo; (A/V) = Atacado e Varejo; misto = venda de produtos importados e não importados; importados = vendas de produtos importados; * importa produtos diretamente da China

Tabela elaborada pelo autor

Dos empreendedores entrevistados, aproximadamente 71,4% (5 entrevistados) apresentavam evidências de que seus negócios já estavam consolidados no ramo, pelo fato de apresentarem mais de 7 anos de experiência.

Três empreendedores, os mais experientes, demonstraram ter um grande sucesso em seus negócios, pois trabalham com um grande número de funcionários e um volume grande de negócios, uma vez que eles são atacadista e importam direto da China.

Dentre eles, o entrevistado 1 comentou que as vendas para os chineses correspondem a uma parcela grande de seu faturamento, demonstrando sua experiência não só como comprador, mas como fornecedor. Em média, esses três empreendimentos possuem em torno de 19 funcionários.

Nenhum empreendedor quis comentar sobre o faturamento da loja.

6.2. Estratégias dos Empreendedores ligados ao Pragmatismo Chinês

A amostra do estudo se divide em dois grupos, o primeiro grupo, dos empreendedores mais experientes (Empreendedor 1, 2 e 3), apresenta estratégia com seguimento especializado (Estratégia de Nicho) e tende a procurar as novidades do mercado, querendo sempre desenvolver produtos exclusivos ou inéditos no país.

O segundo grupo, dos empreendedores menos experientes (empreendedor 4, 5, 6 e 7), apresenta outra estratégia (Estratégia de Commodities), ou seja, vende um pouco de tudo, depois vai se especializando em algumas linhas de produtos, vendendo o que, em geral, é vendido por diversos outros lojistas.

A amostra do estudo apresentou diversas estratégias para obter sucesso, não se acomodando com as vendas dos mesmos produtos, sempre se adaptando conforme a mudança de ambiente e necessidade dos clientes. Todos destacam a importância do aprendizado através da experiência, e o constante estudo das necessidades do cliente. A seguir será descrito o senso de realidade de cada empreendedor para se adaptar às necessidades do mercado.

O empreendedor 1 está sempre se adaptando de acordo com a moda. Através de viagens para Nova York e Hong Kong, a cada 2 meses. Além disso, compra as últimas tendências de bijouterias, trazendo-as para o Brasil, assiste a todas as novelas, fashion, shows, sempre em busca de informações sobre os acessórios da moda, e a partir daí, busca os produtos com o fornecedor local, chegando, às vezes, até a ajudar o fornecedor a desenvolver o produto, mas não coloca marca própria nos novos produtos. Caso não encontre o produto, encomenda no exterior.

O empreendedor 2 relatou sua experiência quando não tinha loja. Primeiro trabalhou em Manaus, ficando dois anos como empregado de uma loja, mesmo com dinheiro para

investir, preferiu trabalhar como empregado de parentes para aprender a legislação, a língua, a tributação e tudo sobre negócios, recebendo salário e adquirindo experiência.

Ele enfatiza que esta fase é um teste para verificar se adapta no país, já que muitas pessoas desistem nessa fase. Quando o entrevistado 2 veio para São Paulo, ficou sabendo que a economia argentina estava boa, e resolveu ir para o Rio Grande do Sul, abrindo um negócio de exportação para Argentina.

Depois quis voltar para São Paulo, por ser o centro comercial do país, e abrir uma loja de atacado, próximo à Rua 25 de março, com produtos importados e nacionais. Primeiramente quis aprender, ficando uns tempos no local, estudando, analisando e conhecendo o mercado e a necessidade do cliente. Ele relata que esta fase leva de alguns dias a alguns meses.

Além disso, estuda a necessidade de se adaptar através da televisão, jornal com produtos, conhecendo clientes, vendo o que as pessoas compram no centro da cidade, escutando conversas de cliente e outro vendedor, e consegue informações através de parentes que já tem seus negócios, de amigos e da associação que costuma frequentar. Outro método bastante utilizado é perguntar diretamente para o cliente o que ele gostaria de comprar.

Através de conversas com os clientes, os funcionários anotam os pedidos dos clientes, e captam tendência e depois procura o fornecedor e analisa o preço. A seguir um trecho da entrevista:

“O objetivo é ser a ponte para achar estes produtos e vender, para atender necessidade. O cliente quer uma calça grande, ele vai encontrar a calça grande, procuro fornecedor, local e internacional, por isso contatos com pessoas do meio, setor do ramo, é importante. Como eu acho fornecedor? Acho o pólo de mercado, procuro o fornecedor, defino o tamanho e o modelo de acordo com os meus clientes e coloco marca própria”.

Através deste método, o empreendedor 2 se adaptou bem no Brasil, as lingerie que vendia na China eram diferentes dos modelos que faziam sucesso no Brasil, observando e

estudando o mercado brasileiro, se adaptou as necessidades da clientela e conseguiu obter sucesso.

A trajetória do empreendedor 2 é um exemplo de aplicação do pragmatismo chinês do ponto de vista que ele, não só está voltado para o lado prático – como prega também o pragmatismo ocidental – mas também não há muita hesitação ou profundas e demoradas análises na tomada de ações, o que é característica do pragmatismo ocidental. Este exemplo demonstra também a aplicação do conceito de intuição e percepções subjetivas do ambiente, o que caracteriza mais o empreendedor chinês do que o ocidental.

O empreendedor 3 aprecia vendas de produtos inéditos, por isso não compra nada que encontra no jornal do Brasil porque a margem já está definida (os preços já existem). Para inovar e se adaptar às necessidades do mercado participa de feiras internacionais, lê revistas estrangeiras, procura alguma cidade que é o centro de fabricação do produto que trabalha para poder fazer suas compras, comprando em diversos fornecedores pequenos e sempre trocando-os, buscando produtos novos de decoração. A seguir um trecho da entrevista:

“Como eu escolho os produtos? É uma estratégia da loja, achar coisa diferente que vende. Baseado na experiência, no “feeling”, não existe método. O meu fornecedor produz em conjunto, sempre me leva a conhecer produtos e fornecedores complementares, e estes fornecedores leva para outros produtos complementares e assim vai...”.

O empreendedor 3 sempre trabalhou para a família, sua tia já estava no Brasil, quando veio da China, e sua família sempre trabalhou para ela. Trabalhou para os parentes por 10 anos para aprender, sem fazer compras para a loja. Começou a comprar produtos há 3 anos atrás, quando abriu a própria loja, na Liberdade, já que seus produtos são voltados para o público oriental. Menciona que a parte mais difícil é a competição com as lojas do mesmo ramo, portanto procura sempre comprar em diversos lugares do mundo, para se diferenciar, vendendo produtos bons e baratos.

O empreendedor 4 apresenta a estratégia da experiência, comprando sempre um pouco para experimentar, se o produto vender bem passa a comprar mais com o fornecedor.

Além disso, estudou bem o local para montar seu empreendimento, verificando que a região era um bom local para abrir uma loja de varejo.

Este exemplo trata a realidade como fator de limitação para a realização de ações e ganhos, e também é característica do pragmatismo ocidental. Utiliza-se o aprendizado prático para garantir sua sobrevivência e adaptação a um novo ambiente ou um ambiente em mudança e busca-se realizar as ações mais lógicas (no conceito de utilidade) dada uma determinada realidade.

O empreendedor 5 não importa seus produtos, usa como artifício para compra de produtos, bons relacionamentos com os fornecedores, e este o informa que produtos estão vendendo bastante para colocar a venda na loja. Depois, se associa com outros lojistas, para aumentar a demanda e abaixar o custo. Como seus produtos são comuns no mercado, o empreendedor 5 apresenta estratégia diferente dos empreendedores com estratégia de nicho. Começou abrindo um negócio pequeno, para vender de tudo, e depois foi especializando em alguns produtos, abriu o empreendimento já com 2 meses de adaptação, sem falar direito a língua local, sabendo dizer apenas o preço, preferiu não trabalhar com parentes.

Os empreendedores 6 e 7 também estão sempre em busca de novos produtos para agradar seus clientes, se adaptando de acordo com suas necessidades, a escolha dos produtos para ambos está relacionado à intuição pessoal. O empreendedor 6 menciona que através da experiência, sua intuição sobre quais produtos iria fazer sucesso nas vendas melhorou, no início era mais difícil imaginar o que os clientes iriam gostar. Ambos estudaram e escolheram o local da loja por ser um ponto bastante visível e de grande movimento. O empreendedor 7 revela que às vezes observa centros de compras e revistas para ajudar na escolha de produtos.

Todos os empreendedores relatam que tiveram que se adaptar no Brasil para obter sucesso, especialmente sobre a venda em parcelamento. Os chineses costumam poupar, mas no Brasil, as pessoas parcelam, mas ambos pechinham. Já em relação à adaptação às regras e à legislação trabalhista no Brasil, os empreendedores costumam passar tudo para o contador.

O quadro 2, a seguir, descreve as estratégias utilizadas para conseguir vender produtos difíceis de girar.

Quadro 2. Estratégias para vender produtos difíceis de girar.

Empreendedor	Estratégias
1 e 2	Preferem giros ao invés de estoque, define a margem de preço de outros produtos levando em conta os produtos que podem não vender, e assim “corrige” o erro de estoque. O empreendedor 2 relata a necessidade de flexibilidade e rapidez, fazendo sempre uma contagem regular.
3	Se o produto pode esperar, ele espera ser vendido, acreditando que futuramente produto venda. Ou utiliza promoções como “compra 1 e leve 2”.
4	Utiliza como brindes, na compra de outros produtos. Nas datas festivas faz promoção.
5	Não gerencia muito bem o estoque, se não vende o produto, costuma vender mais barato ou negocia com o fornecedor para trocar produtos.
6 e 7	Barateia o produto

Quadro elaborado pelo autor

A resposta foi unânime em relação à traçar metas a curto prazo, apenas obter um lucro mensal, pagar todas as contas, não tendo uma meta de longo prazo. A amostra mostrou utilizar o guanxi (empréstimo entre amigos e familiares de um pouco de dinheiro ou mercadoria). Os pequenos empreendedores não expandem porque o financiamento é limitado, além disso, não estão preocupados em expandir e sim em pagar as contas. Em geral a amostra mostrou-se mais preocupada em relação aos produtos de venda e nas boas margens.

7.6. Conclusões

Os elementos do pragmatismo estão muito presentes na forma de administração dos empreendedores chineses no Brasil e ligados ao sucesso de seus negócios, com exceção do elemento traçar metas de longo prazo.

Traçar metas ao longo prazo não parece ser marcante e uma característica tão importante para se obter negócios de sucesso no Brasil.

Já a adaptação é muito importante no ramo das PMEs brasileiras, muitas características de vendas e produtos tiveram que ser adaptadas para conseguir-se obter sucesso nos negócios.

O senso de realidade, a chamada estratégia de guerra, sempre buscando conhecer bem a situação e o aprender com a experiência estiveram presentes no sucesso dos negócios chineses no Brasil.

A inovação também fez parte das estratégias dos empreendedores de sucesso no Brasil, a busca constante por novas tendências para inovar parece contribuir na melhoria das vendas de produtos.

Independente do tamanho da loja, do tipo de negócio e da experiência no ramo, todos os empreendedores chineses de PMEs do Brasil, do presente estudo, utilizam boa parte dos elementos do pragmatismo chinês como algo essencial para o seguimento de seus negócios.

Entretanto, a maior parte desses elementos também são a base do pragmatismo ocidental, o que leva a acreditar que o pragmatismo chinês origina muitos de seus preceitos no conceito ocidental. Ambos possuem o mesmo formato, devido às características em comum que sustentam o conceito pragmático.

A diferença entre os dois conceitos de pragmatismo vai se dar justamente na essência e base de pensamento utilizadas na transformação da idéia em prática. Os exemplos obtidos através das entrevistas demonstram que o empreendedor pragmático chinês está muito

mais voltado à prática do que o ocidental, do ponto de vista da realização de ações em curto prazo.

O empreendedor ocidental tem como parte de sua cultura, portanto é sua base de pensamento, a análise crítica e racional para cada oportunidade surgida. Essa característica leva esses empreendedores a levar mais tempo para tomar a decisão de entrar em um novo negócio do que os chineses, já que é preciso haver uma análise profunda que garanta que o novo empreendimento trará os resultados desejados.

Enquanto isso, para os chineses prevalece mais do que a razão crítica, o otimismo, a intuição e oportunismo. Esses fatores levam os empreendedores chineses a tomar ações de maneira mais rápida e sem grandes dilemas, já que é muito claro para eles a visão do “o que vier é lucro”.

A análise dos entrevistados demonstra que os aspectos levantados como hipótese para a elaboração deste artigo são válidos. Portanto, após a definição dos conceitos relacionados ao tema e a análise prática do uso do pragmatismo nas decisões de pequenos empreendedores chineses no Brasil, é cabível confirmar as afirmações colocadas na hipótese.

Por fim, é importante esclarecer que devido à característica exploratória do estudo, bem como o tamanho da amostra, as conclusões não podem ser generalizadas a toda população de empreendedores chineses no Brasil, no entanto, o estudo auxilia na formulação de hipóteses e clareamento de idéias para outras pesquisas mais amplas e profundas, servindo de base.

8.7. Referências Bibliográficas

- Adler, NJ, Brahm, R e Graham, JL. (1992). Strategy implementation: A comparison of face-to-face negotiations in the People's Republic of China and the United States. *Strategic Management Journal*, 13, 449-466.
- Elvin, M. (1973). *The Pattern of the Chinese Past*. Stanford: Stanford University Press.
- Pye, LW. (1986). On Chinese Pragmatism in the 1980s. *The China Quarterly*, 106, 207-234.
- Hiniker, P. (1969). Chinese reactions to forced compliance: dissonance reduction and national character. *Journal of Social Psychology*, 77, 157-76.
- HU, V. (2005). The Chinese Economic Reform and Chinese Entrepreneurship. X Jornada d' Economia caixa Manresa l's esperit emprenedor. Recuperado em 11/08/2006 em http://www.uoc.edu/symposia/caxamanresa/jornadaeconomia/2005/eng/vicky_hu.pdf.
- Junhui, J. (1985). Reagan's diplomacy: an overview. *Beijing Review* 28, (24), 21-25.
- Lee III, RW. (1972). Ideology and Technical Innovation in Chinese Industry, 1949-1971. *Asian Survey* 12, (8), 647-661.
- Sandschneider, E. (2005). Como tratar um dragão sobre o trato do ocidente com o complicado parceiro chinês. *Internationale politik- China*, 12. Recuperado em 20/05/2006 do <http://www.adenauer.org.br/download/textos/sandschneider.pdf>
- Sheng, HH. (2006). *Modelos de Financiamento Baseados em Relações Pessoais: Experiência de Empreendedores Chineses no Brasil*. ANPAD, Salvador.

- STOREY, DJ. (1994). Understanding The Small Business Sector. London: Routledge.
- Tan, JJ, & Litschert, RJ. (1994). Environment-strategy relationship and its performance implications: An empirical study of Chinese electronics industry. Strategic management Journal, 15, 1-20.
- Tan, J (2001). Innovation and Risk-Taking in a Transitional Economy: A Comparative Study of Chinese Managers and Entrepreneurs. Journal of Business Venturing 16, 359-736.
- WONG, S. (1996). Chinese Entrepreneurship and economic development. In: R.A. Brown (Vol. Ed.), Chinese Business Enterprise - Critical Perspectives on Business and Management (2nd ed., pp. 321-338). New York: Editora Routledge.
- Wilson, RW. (1970). Learning to be Chinese. Cambridge, Mass.: MIT Press, Ch.1.
- ZHAO, SUISHENG. (2004) Chinese Foreign Policy: Pragmatism and Strategic Behavior. Armonk, NY and London: M.E. Sharpe.
- JAMES, W. (2005) Pragmatismo. São Paulo: Martin Claret.
- MENEGHETTI, F. K. (2006) Artigo: Pragmatismo e os Pragmáticos nos Estudos Organizacionais (ANPAD)
- FERNANDES, M. (2002) Artigo: Globalização, o futuro perfeito
- ANPAD (1997), REFORMA DO ESTADO NO BRASIL: ideologia e pragmatismo

9.8. Anexos

Anexo 1. Questionário para entrevista	
1	Qual a sua idade?
2	Que tipo de empreendimento você administra? Venda no varejo ou atacado?
3	Quanto tempo administra este empreendimento?
4	Quanto tempo está neste ramo?
5	Quantos funcionários trabalham no empreendimento?
6	Importa produtos da China?
7	Qual o faturamento da loja?
8	Como você escolhe seus produtos? Como sabe qual o melhor produto para se colocar a venda?
9	Quais foram as dificuldades para abrir um negócio próprio?
10	Foi difícil se adaptar no Brasil? Quais as dificuldades em se fazer negócio no Brasil?
11	Por que você escolheu abrir seu negócio aqui?
12	Quando você compra um produto que não consegue vender, o que você faz?
13	Você estrutura metas? Tem um objetivo?
14	Participa de feiras de produtos internacionais? Recebe catálogos de empresas? Está sempre em busca de produtos novos?
15	Como identifica as tendências?