

## Área temática

Estratégia Internacional e Globalização

## Título

O que você sabe *versus* quem você conhece: Entendendo o *guanxi* e sua influência nas relações internacionais com a China.

## AUTORAS

**JANAINA MORTARI SCHIAVINI**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA SANTA MARIA

janaina.schiavini@gmail.com

**SUZANA ASSIS BANDEIRA DE MELO**

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

suzanabandeira@uol.com.br

## Resumo

A influência do crescimento econômico chinês em nível global vai além dos impactos econômicos e financeiros nos países. As organizações que realizam Investimento Direto Estrangeiro (IDE) na China e as empresas chinesas que investem no exterior lidam com um aspecto em comum: o *guanxi*. Enquanto “o que você sabe” é valorizado na cultura ocidental, na China a ênfase está em “quem você conhece”, ou seja, nas conexões sociais com autoridades e outros indivíduos. Neste cenário, existe uma característica cultural chinesa muito importante no contexto econômico, social e político: o *guanxi*, um tipo especial de relações sociais com base em interesses e benefícios mútuos, em que as relações acontecem por meio de obrigações recíprocas e troca de favores. Assim, este estudo tem como objetivo proporcionar um esclarecimento teórico sobre o que é *guanxi*, evidenciando as suas origens na China, as principais características intrínsecas do construto e como um ocidental pode desenvolver *guanxi*, tornando-o um ativo intangível para a sua organização. Além disso, algumas pesquisas que comprovam a relação do *guanxi* com os fluxos de IDE, com o desempenho empresarial e com os modelos de financiamento no Brasil são apresentadas.

## Palavras chave

Guanxi, China, Relacionamento

## Abstract

The influence of the Chinese economic growth at the global level goes beyond the financial and economic impacts in the countries. The organizations that carry out Foreign Direct Investment (FDI) in China and Chinese companies investing abroad deal with one thing in common: *guanxi*. While "what you know" is valued in the Western culture, in China the emphasis is on "who you know", ie, the social connections with authorities and other people. In this scenario, there is a very important characteristic of Chinese culture on the economic, social and political context: *guanxi*, a special type of social relations based on mutual interests

and benefits, where relationships happen by means of reciprocal obligations and exchange of favors. Thus, this paper aims to provide a theoretical enlightenment about what is *guanxi*, discussing its origins in China, the main intrinsic characteristics of the construct and how a Westerner can develop *guanxi*, making it an intangible asset to the organization. Furthermore, some studies about the relationship between *guanxi* and FDI flows, corporate performance and financing models in Brazil are presented.

**Key-words**

Guanxi, China, Relationship

## 1. INTRODUÇÃO

Aliado à tendência da globalização e o rápido desenvolvimento econômico dos países no Oriente, principalmente a China, as relações comerciais entre os países ocidentais e orientais estão sendo o foco de interesse tanto no discurso acadêmico quanto no profissional. A ascensão econômica da China tem sido um dos fatos mais marcantes do começo do século XXI, e seus possíveis efeitos sobre o sistema internacional têm concentrado a atenção de diversos especialistas (CUNHA *et al*, 2011).

A China vem recebendo volumes crescentes de Investimento Direto Estrangeiro (IDE) sob a forma de novos projetos de instalação de empresas e dirigidos majoritariamente para a indústria de transformação, particularmente para as atividades de maior valor agregado. Além disso, o país também vem apresentando altos índices de IDE em diversos países. No Brasil, por exemplo, parte significativa dos investimentos chineses anunciados em 2010 foram Fusões e Aquisições (US\$ 13,09 bilhões dos US\$ 17,17 bilhões totais), sendo 75,4% na região sudeste <sup>1</sup>.

Neste cenário, existe uma característica cultural chinesa muito importante no contexto econômico, social e político: o *guanxi*. Enquanto a concepção de “o que você sabe” é valorizada na cultura ocidental, referindo-se à especialização tecnológica e a qualidade do produto ou serviço, na sociedade chinesa a ênfase está em “quem você conhece”, ou seja, nas conexões sociais com autoridades e outros indivíduos (ZHANG & PIMPA, 2010). A moderna sociedade chinesa ainda opera dentro dos domínios de inúmeras redes de *guanxi* sociais e empresariais, influenciando na busca de oportunidades de negócios e na consolidação das empresas estrangeiras na China, já que as regras do direito há muito tempo são ausentes na China para a proteção dos direitos de propriedade privada e dos interesses econômicos (LEE, 2010).

Assim, é fundamental para as empresas na China, sejam locais ou estrangeiras, compreender e utilizar corretamente o *guanxi* para ganhar uma vantagem sobre os concorrentes. A moderna sociedade chinesa ainda opera dentro dos domínios de inúmeras redes de *guanxi* sociais e empresariais, influenciando na busca de oportunidades de negócios e na consolidação das empresas estrangeiras na China, já que as regras do direito há muito tempo são ausentes no país para a proteção dos direitos de propriedade privada e dos interesses econômicos (LEE, 2010). Assim, é fundamental para as empresas na China, sejam locais ou estrangeiras, compreender e utilizar corretamente o *guanxi* para ganhar uma vantagem sobre os concorrentes.

Embora o campo teórico sobre o *guanxi* seja extremamente extenso (cujas discussões envolvem questionamentos sobre ser ou não uma prática pragmática ou afetiva, se pertence à cultura chinesa desde longa data ou é um fato recente, etc.), a relevância de se repensar o tema se renova, especialmente devido a presença chinesa na economia global. A partir de uma busca realizada no *Web of Science* com o tópico “*guanxi*”, sendo acessado exclusivamente o banco de dados *Social Sciences Citation Index* (SSCI), foi possível identificar que desde a sua primeira publicação, em 1989, o tópico *guanxi* registrou 381 publicações até 2011. É possível perceber a intensificação da pesquisa sobre o assunto principalmente na década de 2000, conforme ilustrado na Figura 1, que atinge seu ápice em 2011 com 68 itens publicados.

O perfil das publicações, quanto à distribuição geográfica da pesquisa, mostra que a China detém o predomínio sobre o número de publicações, com 152 resultados. O segundo colocado é os Estados Unidos com 127 resultados, seguido de Inglaterra (46), Taiwan (46), Austrália (34). Neste cenário, a maioria das publicações oriundas de países ocidentais, como os Estados Unidos, Inglaterra e Austrália, buscaram analisar principalmente o impacto do

---

<sup>1</sup> Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC)

*guanxi* nos relacionamentos de negócios com a China. Todavia, poucos estudos registraram como as empresas ocidentais desenvolvem e constroem o *guanxi*.

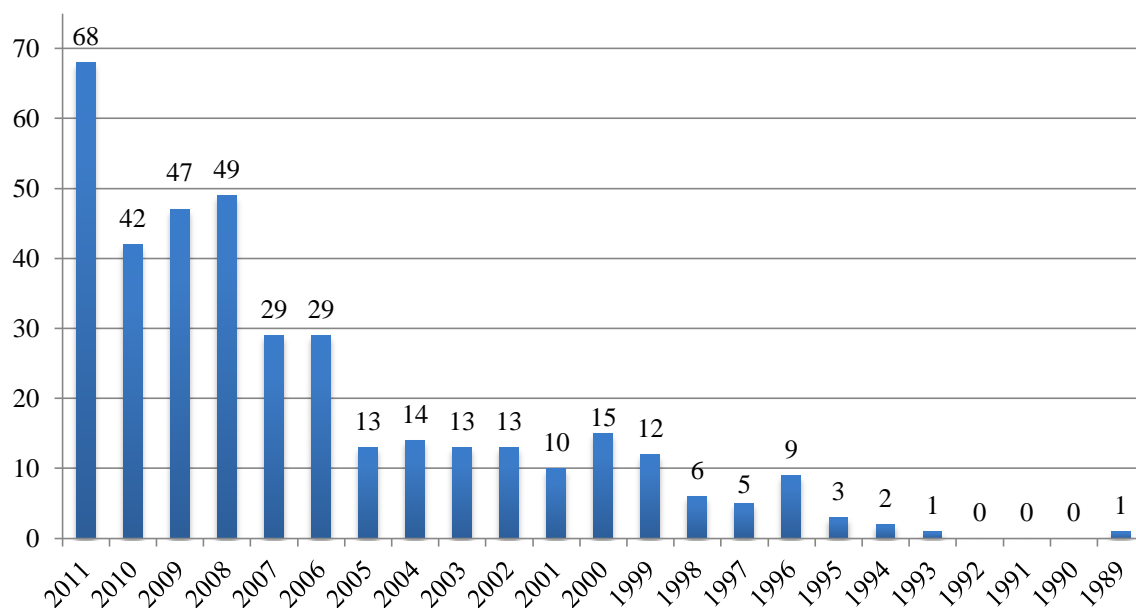


Figura 1 - Número de publicações sobre *guanxi*  
Fonte: Web of Science

A partir do exposto, **este estudo tem como objetivo proporcionar um esclarecimento teórico sobre o que é *guanxi***, evidenciando suas origens na China, as principais características intrínsecas do conceito e como um ocidental pode desenvolver *guanxi*, tornando-o um ativo intangível importante para a organização. Esta pesquisa foi motivada pela constatação do pequeno número de artigos publicados sobre o assunto na língua portuguesa.

De acordo com uma busca no banco de dados da Scielo em maio de 2012, há apenas dois artigos em português com a sobre *guanxi* (SHENG, 2008 e PINHEIRO-MACHADO, 2011). Na base de dados *Web of Science*, há somente quatro artigos brasileiros sobre o assunto, publicados em inglês, porém nenhum deles específico sobre o assunto. Por isso, este artigo pretende contribuir com uma revisão de literatura sobre *guanxi*, com base nas publicações estrangeiras mais relevantes, principalmente asiáticas.

O presente estudo encontra-se dividido em cinco capítulos. O primeiro consiste em uma contextualização sobre o tema e o objetivo de pesquisa, evidenciando as motivações para pesquisar sobre *guanxi*. Na sequência, o segundo capítulo apresenta o que significa *guanxi*, buscando entender as suas origens no confucionismo, seus principais traços intrínsecos ao conceito, as dimensões do construto que possibilitam a sua mensuração, e os tipos de *guanxi* abordados na literatura. No terceiro capítulo é abordado como o *guanxi* pode tornar-se um ativo intangível de uma organização, uma vez que é praticado essencialmente entre indivíduos em um contexto social. Posteriormente, o capítulo quatro apresenta o modelo de Chen e Chen (2004) sobre como desenvolver o *guanxi* mesmo sendo um estrangeiro. Por fim, são apresentadas as considerações finais e algumas pesquisas que comprovam a relação do *guanxi* com os fluxos de IDE, com o desempenho empresarial e com os modelos de financiamento no Brasil.

## 2. GUANXI

Embora a ideia sobre "o que você sabe" seja enfatizada na cultura ocidental, referindo-se ao conhecimento tecnológico, preço, e qualidade do produto ou serviço, o destaque nas sociedades de Confúcio é sobre "quem você conhece", referindo-se a ligações pessoais com as autoridades competentes ou indivíduos (ZHANG & PIMPA, 2010). Essas conexões são conhecidas em chinês como *guanxi*, uma característica marcante que ajuda a entrar no mercado chinês.

A noção de *guanxi* é profundamente enraizada na tradição chinesa há milhares de anos. É conhecido como um conceito que está incorporado na teoria social de Confúcio e tem sua própria lógica na formação e constituição da estrutura da sociedade chinesa (LUO, 2001). No dicionário da China Moderna, *guanxi* foi definido como: (1) conexões de determinada natureza entre duas pessoas ou duas partes, (2) um estado de funções mútuas e impactos mútuos entre as coisas e (3) links ou envolvimento. Para Luo (1997), *guanxi* refere-se ao conceito de desenho em conexões a fim de garantir favores nas relações pessoais. É uma rede relacional que os chineses cultivam energicamente.

A palavra *guanxi* é composta de dois caracteres chineses, *Guan* (portão) e *xi* (conexão). Isto significa que é preciso passar do “portão” para se conectar as redes de relacionamento. Como tal, *guanxi* geralmente se refere a relacionamentos ou ligações sociais com base em interesses e benefícios mútuos (YANG, 1994). De acordo com Chen (1995), é um tipo especial de relação que une os parceiros de troca por meio de obrigações recíprocas para obtenção de recursos através de uma cooperação contínua e troca de favores.

As questões sobre o que de fato é *guanxi* e como ele funciona na prática tornaram-se um tema relevante nas discussões acadêmicas e profissionais. *Guanxi*, literalmente, significa relação ou relações, laços ou conexões, e isso já estabelece a base sobre a compreensão da abordagem chinesa para a construção de redes sociais e relações comerciais (ZHANG & PIMPA, 2010).

O confucionismo exerceu uma influência fundamental sobre os modos chineses de pensar e maneira de se comportar. Por isso, não é de estranhar que o *guanxi* esteja incorporado nesta influência, e assim esteja profundamente enraizado na mente dos chineses em todos os aspectos de suas interações pessoais e organizacionais (PARK & LUO, 2001). A base dessas relações também encontram-se presentes em países asiáticos além da China, como o Japão, Coreia, Taiwan e Cingapura.

No contexto dos negócios, *guanxi* abrange o uso de amigos e colaboradores em uma rede de intermediários para auxiliar nas atividades gerais de negócios (YEUNG & TUNG, 1996). Socializar é amplamente utilizado para a finalidade de desenvolver e fomentar a confiança mútua e afeto entre os parceiros de negócios para que os relacionamentos possam evoluir a longo prazo (WONG & LEUNG, 2001). Desenvolver *guanxi* com autoridades do governo, por exemplo, também é considerado importante, pois pode ajudar a contornar e superar obstáculos legais e administrativos ou agir como um mecanismo para proteger a empresa contra riscos imprevistos (DUNFEE & WARREN, 2001).

Em sociedades influenciadas pela cultura chinesa, existem formas diferentes de praticar o *guanxi*. Enquanto alguns podem ter uma influência positiva no desempenho dos negócios e da eficiência econômica, outros podem ajudar uma empresa individual para garantir sua posição no mercado, mas danificar os processos institucionais. De acordo com Yen, Barnes e Wang (2011), o “lado escuro” do *guanxi*, também existe, e questiona as preocupações éticas associadas à condução dos negócios dessa maneira. Tal como acontece com as estratégias, é responsabilidade da empresa avaliar a ética e o impacto das suas decisões ao fazer uso do *guanxi*.

Por isso, o *guanxi* não deve ser utilizado como uma estratégia para alterar ou quebrar as regras de negócio. Ao invés disso, ele deve ser considerado apenas como uma alternativa para suavizar o progresso do negócio dentro de limites legais (CHEN, 2001). Assim, apesar de a política de “porta dos fundos” fazer parte da prática do *guanxi*, não é incentivado que as empresas ocidentais pratiquem isso, devido aos efeitos negativos que possam causar (DUNFEE & WARREN, 2001).

## 2.1 As origens do *guanxi* no confucionismo

Embora as conotações do *guanxi* possam mudar ao longo do tempo dentro de uma dada sociedade oriental, ainda é possível traçar alguns dos seus significados fundamentais nas antigas filosofias chinesas, especialmente no confucionismo. King (1991) alega que, como uma expressão relativamente moderna, a palavra *guanxi* não é encontrada nos clássicos confucionistas, ao invés disso, *lun* é palavra usada. O termo literal *lun* é pouco conhecido atualmente na sociedade em geral chinesa, no entanto, o termo capta alguns dos aspectos mais essenciais do sistema chinês e sua filosofia política e moral. Ao explicar o significado de *lun* é possível, portanto, compreender sobre as origens históricas do *guanxi* (CHEN & CHEN, 2004).

O primeiro significado diz respeito à importância primordial das relações humanas. O pressuposto fundamental de Confúcio sobre a espécie humana é que os indivíduos existem em relação aos outros. Entre a grande variedade de relacionamentos, os mais importantes eram conhecidos como as Cinco Relações Cardeais (*wu lun*): Soberano e subordinado, pai e filho, marido e mulher, irmão mais velho e irmão mais novo, e amigo sênior e amigo júnior. Embora a estrutura e a natureza dos relacionamentos possam ter evoluído desde a época de Confúcio, as modernas sociedades chinesas (no continente ou no estrangeiro) permanecem orientadas para os relacionamentos (REDDING & WONG, 1986).

O segundo significado de *lun* é a ordem social, ou, de acordo com Fei (1992), ordem diferenciada. Análoga à ordem natural, a ordem social ou a estabilidade reside na diferenciação, o que pode ser interpretado hierarquicamente e horizontalmente. Na diferenciação hierárquica, os membros de cada relação gozavam de direitos e obrigações desiguais de modo que soberano, pai, marido, irmão mais velho, e amigo sênior tinham mais prerrogativas e autoridade do que o subordinado, filho, esposa, irmão mais novo, e amigo júnior. Na situação de família tradicional, a proximidade é baseada em laços de sangue, como membro da família, membro do clã, parentes próximos e parentes distantes. Nesta estrutura, os direitos e obrigações dos outros diferem de acordo com as posições relativas dos círculos sociais (CHEN & CHEN, 2004).

As prescrições confucionistas de relações sociais surgiram para colocar demandas conflitantes sobre o indivíduo chinês. Exceto para as relações pré-determinadas, como pai e filho, em que os comportamentos e as responsabilidades são, em grande parte, fixadas, o indivíduo seguidor do Confúcio tinha uma considerável liberdade para decidir se entrava ou não em relações voluntariamente construídas fora da estrutura familiar (KING, 1991). Neste sentido, o confucionismo é o iniciador de comunicação social e o arquiteto na construção de relações.

## 2.2. Os traços do *guanxi*

De acordo com Dunning e Kim (2007), a obra mais completa sobre os principais traços característicos do *guanxi* é a de Luo (2001). Este autor defende, de acordo com a sua investigação, que o *guanxi* possui seis traços importantes: (1) utilitarista, (2) recíproco, (3) transferível, (4) pessoal, (5) de longo prazo e (6) intangível.

O primeiro refere-se à sua essência utilitarista. O *guanxi* liga duas pessoas por meio da troca de favores ao invés da troca de sentimentos. Esta relação não tem que envolver amigos, no entanto, sempre que possível isto é preferido. O segundo estabelece a relação de reciprocidade na troca de favores. As relações estabelecidas por meio do cumprimento das obrigações recíprocas tendem a ser vistas como perpétuas. Todavia, é importante ressaltar que o *guanxi* não é necessariamente igualmente recíproco, pois na maioria das vezes as relações de troca tendem a favorecer o parceiro mais fraco.

Em terceiro lugar, Luo (2001) defende que o *guanxi* é transferível. Se o indivíduo A tem *guanxi* com o B, e o B é um amigo de C, então B pode introduzir ou recomendar A para C ou vice-versa. A extensão e o sucesso da transferência de *guanxi* dependem principalmente do nível de satisfação que o B sente sobre o seu *guanxi* com o A e o C.

O quarto traço refere-se ao *guanxi* como um conceito muito pessoal, ou seja, opera-se essencialmente entre indivíduos. Seus ingredientes essenciais são a confiança, a honestidade, a reciprocidade, o respeito e *status* social. Isso explica por que a lealdade interpessoal é muitas vezes mais importante do que a afiliação organizacional ou *status* legal na sociedade chinesa.

O quinto e importante traço do *guanxi* é a sua orientação de longo prazo. Todo relacionamento *guanxi* é considerado como um estoque de capital relacional que deve ser conservado em tempos de abundância e fartura, mas mobilizados em momentos de necessidade. É desenvolvido e reforçado por meio de contínuas associações e interações interpessoais de longo prazo.

Por fim, Luo (2001) afirma que o *guanxi* é um ativo intangível. Pessoas que compartilham *guanxi* estão comprometidas uma com as outras por um código informal e não-escrito de confiança, tolerância, reciprocidade e equidade. O desrespeito a estas virtudes podem danificar a respeitabilidade e posições sociais dos indivíduos. O Quadro 1 resume os seis traços característicos do *guanxi*.

Traços	Descrição
Utilitarista	<i>Guanxi</i> é propositalmente impulsionado por interesses pessoais
Recíproco	A reputação de um indivíduo relaciona-se às suas obrigações recíprocas
Transferível	<i>Guanxi</i> é transferível por meio de um terceiro como referência
Pessoal	<i>Guanxi</i> é estabelecido entre indivíduos
De longo prazo	<i>Guanxi</i> é mais forte quando cultivado a longo prazo
Intangível	<i>Guanxi</i> é mantido por um compromisso tácito

**Quadro 1** - Os traços do *guanxi*

Fonte: Adaptado de Dunning e Kim (2007, p. 331).

Portanto, o caminho para desenvolver relações de negócios pode divergir muito de acordo com diferentes culturas, sistemas de crenças, e ainda da infra-estrutura institucional das sociedades. Não apenas os caminhos para a construção de relacionamento são diferentes, mas também a relativa importância dada aos atributos que compõem o grau de parentesco entre as pessoas.

### 2.3. As dimensões do *guanxi*

Reconhecendo o impacto significativo do *guanxi* e sua influência sobre todos os negócios na sociedade empresarial chinesa, é importante para as empresas ocidentais

identificar o quão forte é o seu *guanxi*, ou especificamente como medir a qualidade de *guanxi* entre a empresa e o seu parceiro chinês (LEE E XU, 2001). A literatura existente indica que o conceito de *guanxi* tem sido discutido em termos de três construções estreitamente relacionadas, *ganqing*, *renqing* e *xinren* (HWANG, 1987; JACOBS, 1979; WANG, 2007) e que estes três construtos são considerados coletivamente para refletir a qualidade de *guanxi* (KIPNIS, 1997).

A primeira dimensão, *ganqing*, pode ser traduzida como "sentimentos" e implica no afeto e na emoção. De acordo com Chen e Chen (2004):

"*Ganqing* se refere ao grau de compreensão emocional, as conexões e a partilha de sentimentos de felicidade e de medo também. Além disso, refere-se a um sentimento de lealdade e de solidariedade, a vontade de cuidar um do outro em todas as circunstâncias" (p.315).

Em chinês, *ganqing* é um termo frequentemente usado para descrever a qualidade de uma relação entre duas partes. Além disso, é utilizado para descrever os sentimentos entre diferentes tipos de relações (KIPNIS, 1997). Por exemplo, quando é utilizado no contexto da família, um bom *ganqing* refere-se a boas ligações da família.

Semelhante ao *guanxi*, a maneira mais fácil de melhorar *ganqing* é por meio de interações sociais, ou seja, comer e beber juntos, visitando e participando de eventos próprios (LEE E XU, 2001). Ao realizar atividades sociais em conjunto, há uma oportunidade para melhor nutrir *ganqing* e reforçar o *guanxi*, supondo que ambas as partes tenham gostado da ocasião. Isso explica a associação entre o *guanxi* e *ganqing*.

Nas relações de negócios, o conceito de *ganqing* está ligado ao vínculo social (MAVONDO E RODRIGO, 2001), que representa o grau de amizade pessoal mútua e o gosto partilhado pelo comprador e vendedor, por exemplo. Em resumo, *ganqing* refere-se ao lado emocional do *guanxi* e pode ser estabelecido e melhorado por meio de interações sociais (KIPNIS, 1997). Apesar de haver uma forte interdependência e mutualidade entre *ganqing* e *guanxi*, o *ganqing* não pode ser tomado como o único elemento do *guanxi*, pois esse é muito mais amplo do que os laços emocionais, e também inclui outros atributos de suma importância, tais como as obrigações materiais e a troca de favores (JACOBS, 1979).

A segunda dimensão, *renqing*, é geralmente traduzida como sensibilidade, simpatia, bondade humana, favoritismo e presente. No entanto, na prática, é frequentemente utilizada como "o tratamento especial de um indivíduo, a alocação de recursos para o outro como um "dom" no processo de uma transação de mercado, para reforçar os laços entre as partes" (WONG E LEUNG, 2001, p.13). *Renqing* reflete reciprocidade, que é enfatizada na filosofia de Confúcio. É preciso seguir a regra da reciprocidade, como afirmado no antigo provérbio chinês: se alguém recebe uma gota de beneficência de outras pessoas, deve-se voltar a elas com uma fonte de beneficência (HWANG, 1987).

Pessoas que compartilham *guanxi* são especialmente ligadas por esta obrigação social de reciprocidade. Por exemplo, se um partido recebe um favor, ele deve *renqing* ao benfeitor e deve estar pronto para pagar, no futuro, uma vez que as circunstâncias o permitam (YEN, BARNES E WANG, 2011). A fim de assegurar um *guanxi* saudável, um elevado valor é colocado sobre a obrigação de reciprocidade pelo chinês (WANG, 2007). No entanto, a prática da *renqing* não requer um retorno imediato. De acordo com Ambler (1995), os favores são retribuídos na hora certa. O receptor não deverá apressar-se em devolver o favor, ele deve armazená-lo durante o tempo que for preciso e devolvê-lo no momento certo, quando a outra parte precisar.

Todavia, o não pagamento do favor é considerado como imoral (LUO, 2001). Essa rejeição pode ferir os sentimentos do benfeitor original, bem como fazer a pessoa perder a



face (*mianzi*). A face implica numa relação de status e reputação moral na sociedade chinesa e é também uma forma de auto-imagem em termos de status social aprovado (HWANG, 1987).

De acordo com Yen, Barnes e Wang, 2011, quanto maior a troca de favores, mais entrelaçadas e próximas tornam-se as duas partes. Isso explica por que *renqing* segue a regra restrita da reciprocidade numa base de longo prazo, pois sem a norma da reciprocidade, o *guanxi* deixa de ser uma vantagem nas relações interpessoais.

A terceira dimensão, *xinren*, é uma palavra chinesa relativa à confiança. Além do *ganqing* e *renqing*, *xinren* é considerado como um dos componentes mais importantes da *guanxi* e um constituinte essencial de qualquer parceria bem sucedida (TSANG, 1998). De acordo com Chen e Chen (2004), quanto maior o nível de confiança entre duas partes, melhor será o *guanxi*. Isto porque a confiança é tratada como de fundamental importância pelos chineses e é necessária na fase inicial de qualquer relacionamento comercial. Portanto, a confiança mútua deve ser estabelecida antes que qualquer transação possa ocorrer (ARREGLE *et al*, 2000).

Tendo isso em mente, quando se lida com os chineses, as empresas estrangeiras devem considerar a confiança como uma prioridade máxima em suas relações comerciais, pois se não há confiança, o contrato formalizado é sem sentido (AMBLER, 1995). Na verdade, para os chineses um contrato formal é mais susceptível de ser elaborado numa fase posterior, ou seja, após o estabelecimento de certo grau de confiança mútua, o que difere da visão ocidental de que um contrato deve ser finalizado antes de qualquer cooperação formal (WONG & CHAN, 1999). *Xinren*, portanto, representa um dos elementos mais respeitados em relações comerciais chinesas, uma vez que ajuda a suavizar as operações e prevenir os riscos em um ambiente onde as normas legais, historicamente, não tendem a ser plenamente exercidas. O Quadro 2 resume o significado das três dimensões do *guanxi*.

Dimensões	Descrição
<i>Ganqing</i>	Sentimentos, afeição, ligação social, grau de amizade pessoal
<i>Xinren</i>	Confiança, credibilidade e a benevolência entre os indivíduos
<i>Renqing</i>	Troca de favores, reciprocidade.

**Quadro 2:** As dimensões do *guanxi*

Fonte: Adaptado de Yen, Barnes e Wang (2011)

A análise do *guanxi* sob estas três dimensões possibilitou o desenvolvimento e validação de uma escala capaz de mensurar a qualidade do *guanxi*. Os pesquisadores Yen, Barnes e Wang (2011) construíram esta escala, fornecendo aos executivos uma ferramenta útil para avaliar os níveis de *guanxi* com seus parceiros chineses.

#### 2.4. Os tipos de *guanxi*

Dependendo das bases sobre as quais é construído o *guanxi*, este pode ser dividido em três tipos, segundo Jacobs (1982): laços familiares (parentesco), pessoas familiares (por exemplo, ex-colegas de faculdade, colegas de trabalho) e estranhos (com ou sem atributos demográficos em comum). As diferentes bases do *guanxi* tendem a definir diferentes tipos de relações e desencadear diferentes princípios de interação, que por sua vez trazem resultados diferentes.

Ao invés de classificar *guanxi* em termos de suas bases, outros estudiosos fazem-no de acordo com a natureza e o propósito das interações. Hwang (1987), por exemplo, classifica

*guanxi* em três categorias: sócio-afetivo, instrumental, e mistas. O *guanxi* sócio-afetivo refere-se a familiares ou pessoas muito próximas (como se fossem da família), cujas interações sociais envolvem principalmente o intercâmbio de sentimentos para a satisfação das necessidades de amor e pertencimento. Já o *guanxi* instrumental se refere ao tipo de relacionamento comercial (vendedores e compradores de bens e serviços) para a satisfação das necessidades materiais. Por fim, o *guanxi* misto envolve trocas de ambos, os sentimentos e os benefícios materiais, que muitas vezes ocorrem entre colegas de faculdade, colegas de trabalho e pessoas de uma mesma região.

Outra diferença conceitual reside em saber a partir sob qual perspectiva o *guanxi* é visto: sob uma perspectiva de uma rede/grupo ou uma perspectiva diádica (CHEN E CHEN, 2004). A perspectiva de rede/grupo examina o *guanxi* ao nível da rede e identifica a sua função na manutenção da ordem social, substituindo onde o sistema legal não pode alcançar. A abordagem diádica, por outro lado, alega que a unidade fundamental do *guanxi* é a díade ao invés vez do grupo, pois o *guanxi* salienta mutualidade sem a conotação de grupo. Ao assumir uma perspectiva diádica, não significa sugerir que os chineses não formam grupos em rede, mas sim que esses grupos têm díades interpessoais como suas unidades fundamentais.

Os pesquisadores também diferem quanto ao juízo de valor do *guanxi*. Alguns veem o *guanxi* como uma dimensão meramente instrumental e particularista das relações interpessoais, o que contrasta com a dimensão afetiva e expressiva de amizade e da dimensão da igualdade universalista, orientada de “camaradagem”. Por exemplo, Gold (1985) vê o *guanxi* e suas atividades conexas, ambos refletindo e contribuindo para a corrupção generalizada na sociedade chinesa. Outros, embora concordando com a natureza instrumental do *guanxi*, tendem a ver o lado mais funcional do mesmo, vendo-o como um capital humano ou organizacional que ajuda a vantagens competitivas de ganho de negócios (Tsang, 1998). O Quadro 3 resume os tipos de *guanxi* conforme as perspectivas citadas.

Com relação à(s):	Tipos de <i>guanxi</i>
Bases em que é construído	Laços familiares (parentesco)
	Pessoas familiares (ex-colegas de faculdade, colegas de trabalho)
	Estranhos (com ou sem atributos demográficos em comum)
Natureza e o propósito das interações	Sócio-afetivo (sentimentos para satisfação das necessidades de amor e pertencimento)
	Instrumental (relacionamento comercial para a satisfação das necessidades materiais)
	Mistas (sentimentos e benefícios materiais)
Perspectiva	Perspectiva de rede/grupo (examina o <i>guanxi</i> ao nível da rede)
	Perspectiva de díade (salienta mutualidade sem a conotação de grupo)
Juízo de valor	Corrupção
	Capital humano ou organizacional que ajuda a ganhar vantagens competitivas

**Quadro 3:** Os tipos de *guanxi*  
Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4. GUANXI ENTRE INDIVÍDUOS *VERSUS* GUANXI ENTRE ORGANIZAÇÕES

*Guanxi* é fundamentalmente uma relação entre indivíduos. Mas como estas relações individuais podem ser transformadas em vantagem competitiva para a organização? O *guanxi* se torna um ativo organizacional apenas quando os indivíduos estão dispostos a usar o seu *guanxi* para alcançar objetivos organizacionais. Neste sentido, Standifird (2006) realizou uma pesquisa cujo objetivo foi explicar como o *guanxi* pode ser usado como um mecanismo para estabelecer a reputação corporativa na China.

De acordo com o autor, é difícil uma organização ter bom *guanxi*. No entanto, uma organização pode se estabelecer como respeitável por possuir um grande número de funcionários envolvidos em práticas de negócios baseados em *guanxi*. Indivíduos altamente conectados são parceiros de troca atraentes devido à sua rede de relações. A organização torna-se um parceiro de troca atraente na medida em que os indivíduos dentro dela estão bem ligados (STANDFIRD, 2006). Quanto maior o número de indivíduos altamente conectados dentro da organização, maior a reputação da empresa.

A existência de indivíduos altamente ligados na mesma organização pode ter um efeito multiplicador na medida em que estes indivíduos estão ligados um ao outro. Standifird (2006) exemplifica a seguinte situação: A pessoa “A” dentro de uma organização tem 10 conexões importantes dentro da comunidade empresarial. A pessoa “B” dentro da mesma organização também possui 10 conexões importantes. Se “A” e “B” são bem ligados um ao outro, a organização terá acesso às 10 ligações de “A”, além das 10 conexões de “B”. O efeito é uma duplicação da influência de “A” por meio da ligação de “A” com “B”. Ou seja, a ligação dos funcionários uns com os outros expande a qualidade do *guanxi* para as pessoas que trabalham dentro da mesma organização.

Standifird (2006) também ressalta que, só porque duas pessoas trabalham na mesma organização, não quer dizer que estes indivíduos tenham um bom *guanxi* um com o outro. O *guanxi* deve ser cultivado tanto dentro como entre as organizações. No entanto, a conexão entre os indivíduos de uma organização pode ser um trunfo valioso para a empresa e para o indivíduo. Assim, é importante que a organização apóie explicitamente o desenvolvimento de *guanxi* entre os seus colaboradores por meio de eventos sociais, ou ainda dedicar certo número de horas de trabalho para a socialização explícita dos funcionários.

É importante promover *guanxi* entre os colaboradores para que a empresa mantenha o máximo de tempo possível esta rede de conexões. Se um funcionário decide deixar a organização, perde-se também o *guanxi* associado a este indivíduo. Por isso, ter funcionários incorporados um ao outro reduz a probabilidade deste querer deixar a organização, com medo de perder a “face” com os membros de sua rede *guanxi* (STANDFIRD, 2006). Assim, por estimular a ligação dos funcionários um com o outro, a organização não só melhora a qualidade do *guanxi*, mas também reduz a probabilidade de que o indivíduo deixe a organização. Outro aspecto importante é o apoio e recompensa da organização aos funcionários para o desenvolvimento de *guanxi* e o seu uso para beneficiar a empresa (PARK E LUO, 2001).

O *guanxi* se torna um ativo organizacional apenas na medida em que os indivíduos estão dispostos a usar o seu *guanxi* em nome da organização. De acordo com Standifird (2006), o uso “egoísta” do *guanxi* deve ser desencorajado até o ponto de dissociação com os indivíduos que se recusam a compartilhar suas conexões com outros membros da organização. A falta de vontade de um indivíduo a compartilhar suas conexões com outras pessoas faz com que tais conexões tenham valor limitado para a organização.

Em resumo, *guanxi* é fundamentalmente um atributo individual que se torna um ativo organizacional quando os indivíduos estão dispostos a usar o seu *guanxi* para o benefício da organização. A existência de funcionários altamente ligados pode ter um efeito multiplicador

na medida em que estão conectados um ao outro. As organizações devem apoiar explicitamente o desenvolvimento de *guanxi* entre os indivíduos, pois a sua reputação cresce na medida em que os seus funcionários estão bem conectados (tanto externa como internamente) e na medida em que essas conexões tornam-se associadas a importantes resultados organizacionais.

#### 4. COMO CONSTRUIR *GUANXI*

A crescente aceitação e popularidade do *guanxi* no Ocidente tornaram ainda mais importante a compreensão conceitual desse fenômeno, motivando pesquisadores a analisar o seu impacto no desempenho e relacionamento da empresa e propor modelos sobre como desenvolver o *guanxi*. A pesquisa realizada por Chen e Chen (2004) sobre a construção do *guanxi* tem sido uma das obras mais relevantes sobre o assunto.

Os autores propõem o desenvolvimento do *guanxi* de acordo com três etapas: (1) início, (2) construção e (3) uso do *guanxi*. O Quadro 4 apresenta os três conjuntos de variáveis por etapa, apresentando inicialmente uma concepção integrada para desenvolver *guanxi*.

<b>Etapas</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Atividades interativas</b>	<b>Princípios de funcionamento</b>
Início	Criação das bases do <i>guanxi</i>	Familiarização	Auto-revelação mútua
Construção	Aumento da qualidade do <i>guanxi</i>	Interações expressivas e instrumentais	Reciprocidade dinâmica
Uso	Obtenção dos benefícios, reavaliação da qualidade do <i>guanxi</i>	Troca de favores	Equidade de longo prazo

**Quadro 4** - Processo de desenvolvimento do *guanxi*  
 Fonte: Adaptado de Chen e Chen (2004, p. 310)

Durante a primeira fase, dois indivíduos se familiarizam um com o outro por meio de uma auto-revelação mútua. Neste processo, as duas partes buscam identificar pontos em comum - a criação das bases do *guanxi*. Chen e Chen (2004) alertam que as pessoas de culturas orientais, incluindo o chinês, não “quebram o gelo” facilmente com estranhos e não são tão socialmente desenvolvidos como os ocidentais, que rapidamente estabelecem contato com pessoas que não conhecem. Portanto, como um gesto de desejo em começar um relacionamento, as partes têm que mostrar vontade mútua de se auto-divulgar, como se fossem velhos amigos (CHEN E CHEN, 2004). Dado o desejo de estabelecer bases para o futuro *guanxi*, a reciprocidade é um complemento essencial para a iniciativa de auto-revelação. Em qualquer caso, quanto maior a auto-revelação mútua, melhor a criação das bases do *guanxi*.

Uma iniciação bem sucedida leva para a segunda fase – a construção do *guanxi*. De acordo com Chen e Chen (2004), o objetivo desta etapa é estabelecer a confiança mútua e o afeto para construir *guanxi* de qualidade. As atividades desta etapa baseiam-se em interações expressivas e instrumentais. As interações expressivas referem-se a atividades sociais como festas, celebração de casamentos, nascimentos, aniversários, etc. As instrumentais estão relacionadas a atividades pragmáticas de trabalho e negócios, como ajuda mútua em encontrar emprego, atribuição de trabalho, troca de informações, cooperação local de trabalho, transações comerciais, etc. Estes dois tipos de interações visam aproximação, ou seja,

melhorar a qualidade do *guanxi* em termos de construção da confiança, afeto e a reciprocidade.

Depois de construído o *guanxi*, torna-se possível beneficiar-se do seu uso. Esta etapa é marcada pela troca de favores regulada pelo princípio da equidade de longo prazo. Este princípio defende que os indivíduos em uma situação de troca têm direito de partilhar o seu resultado de acordo com a sua contribuição no processo de troca. É possível que uma das partes peça a ajuda da outra parte continuamente por várias vezes, mas até mesmo entre amigos íntimos e parentes, os esforços são feitos para lembrar conscientemente e manter o balanço social em equilíbrio no longo prazo (YANG, 1994).

Se um favor concedido de “A” para “B” excede as expectativas de “B”, então “A” terá um senso de equidade e o nível de qualidade *guanxi* será mantido ou melhorado. No entanto, quando um favor não é concedido conforme a expectativa, haverá um sentimento de desigualdade e a qualidade *guanxi* poderá ser prejudicada. Quando o resultado real é inferior a expectativa, pode haver uma sensação de traição e as duas partes poderão se afastar. A fim de proteger a qualidade do *guanxi*, o indivíduo que não conseguiu dar o favor pedido, muitas vezes tenta provar o seu desejo ou sua relação de continuidade, proporcionando favores de outras formas ou em tempos futuros.

O modelo de Chen e Chen (2004) pode ser considerado um avanço significativo com relação às pesquisas sobre *guanxi*, pois retrata este fenômeno como um processo dinâmico e de possível desenvolvimento, mesmo para os executivos ocidentais. A diferenciação dos atributos do *guanxi* não só facilita a sua construção, como também contribui para examinar os seus efeitos no relacionamento entre indivíduos e organizações.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na literatura apresentada, percebe-se que o *guanxi* não é apenas um conceito simples, é uma regra não escrita e complexa que liga as relações sociais e de negócios na sociedade chinesa. Uma das principais diferenças entre o *guanxi* e abordagens de negócios ocidentais é a percepção e contexto da confiança, e como ela se expressa em ambas as culturas. Na sociedade chinesa, a confiança é o fundamento e a principal orientação do *guanxi*, é o que dita como ele será conduzido e garante o seu funcionamento.

Já na abordagem ocidental, que é focada em estratégias de transação com parceiros de negócio, em que a confiança incorpora a crença de cada parte realizará o combinado conforme um contrato ou acordo escrito. Nesta abordagem, os atributos pessoais são removidos, o que é consistente com o ditado ocidental "você não pode misturar negócios com prazer."

Os chineses transformaram o *guanxi* em uma arte cuidadosamente calculada. Construir e manter *guanxi* é uma preocupação comum para os empresários, gerentes, funcionários e até mesmo estudantes (LUO, 2001). Essa particularidade cultural é refletida, por exemplo, nos modelos de financiamentos informais na China. Sheng (2008) realizou uma pesquisa no Brasil que buscou analisar empiricamente os modelos de financiamento baseados em *guanxi*. A partir de entrevistas realizadas com uma amostra de empreendedores chineses que possuem pequenas e médias empresas no Brasil, Sheng (2008) descobriu que os empreendedores utilizam *guanxi* para terem acesso ao financiamento e reduzem o custo de crédito, e que participam de eventos sociais para manutenção e aquisição de *guanxi* no Brasil.

Outra pesquisa interessante comprovou empiricamente o papel do *guanxi* na realização de Investimento Direto Estrangeiro (IDE). De acordo com Tong (2003), a força das redes étnicas chinesas entre países parceiros está positivamente correlacionada com o montante recíproco acumulado de IDE entre os países. Esta relação não é limitada aos países do Sudeste

Asiático, mas é aplicável a outros países incluídos no estudo, independentemente de investimentos provenientes de países industrializados ou de economias em desenvolvimento.

A relação do *guanxi* com o desempenho empresarial também foi comprovado por Barnes, Yen e Zhou (2011). Os autores desenvolveram um modelo conceitual cujo objetivo foi incorporar e reunir os construtos de relacionamento ocidental e chinês a fim de melhorar as relações de negócios entre países anglo-saxões e a China. Para testar o seu modelo, os autores realizaram uma *survey* com importadores de Taiwan que mantinham relações comerciais com exportadores de países anglo-saxões (Reino Unido, Estados Unidos, Canadá, Irlanda, Austrália e Nova Zelândia). Os resultados confirmaram a significância de oito das nove hipóteses propostas, o que forneceu suporte empírico para o que o modelo conceitual revelasse que o *guanxi* é crucial para promover o desenvolvimento de relações de negócios entre países anglo-saxões e a China.

Apesar das dificuldades em entender os traços da cultura chinesa e seus reflexos no modo de agir nas negociações, é importante ressaltar que essas dificuldades podem ser superadas. Para Chung (2005, p. 22) “a recomendação aos negociadores e expatriados é que não deixem nada à improvisação. Procurem estudar, antecipar, planejar e aprender rapidamente com suas experiências”. Uma vez que os estrangeiros compreendam e respeitem as normas de conduta chinesa, poderão ser estabelecidos elos de negociação difíceis de serem quebrados. Por isso, a preocupação com o estudo e conhecimento a respeito de todo aparato cultural que envolve a China deve ser entendido como uma forma de obter vantagem competitiva no mercado chinês.

Por isso, acredita-se que o presente artigo poderá contribuir para uma melhor compreensão sobre o que é *guanxi* e a sua influência nas relações internacionais, para que assim haja melhor aproveitamento dos recursos alocados internacionalmente tanto de estrangeiros na China quanto dos investidores chineses no ocidente. Sabe-se que são vários os aspectos que influenciam no sucesso das relações internacionais. No contexto da China, acredita-se que o *guanxi* seja um destes influenciadores.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMBLER, T., STYLES, C. The future of relational research in international marketing: Constructs and conduits. *International Marketing Review*, v. 17, n. 6, p. 492–503, 2000.

ARREGLE, J. L., BORZA, A., DACIN, M. T., HITT, M. A., LEVITAS, E. Partner selection in emerging and developing market contexts: Resource-based and organizational learning perspectives. *Academy of Management Journal*, v. 43, n. 3, p. 449–467, 2000.

CHEN, M. *Asian Management Systems: Chinese, Japanese and Korean Styles of Business*. London and New York: Routledge, pp. 52-66, 1995.

CHEN, M. J. *Inside Chinese Business*. U.S.A: Harvard Business School Press, 2001.

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

CHUNG, T. *Negócios com a China*. Desvendando os Segredos da Cultura e Estratégias da Mente Chinesa. Ed. Novo Século, 2005.

CUNHA, A.M.; BICHARA, J.; MONSUETO, S. E.; LELIS, M. T. C. Impactos da ascensão da China sobre a economia brasileira: comércio e convergência cíclica. *Revista de Economia Contemporânea*, v.15, n.3, p. 406-440, 2011.

DAVIES, H., LEUNG, K. P., LUK, T. K., WANG, Y. H. The benefits of Guanxi: The value of relationships in developing the Chinese market. *Industrial Marketing Management*, c. 24, p. 207–214, 1995.

DUNFEE, T. W., WARREN, D. E. Is guanxi ethical? A normative analysis of doing business in China. *Journal of Business Ethics*, v. 32, n. 3, p. 191–204, 2001.

DUNNING, J.H. KIM, C. The Cultural Roots of Guanxi: An Exploratory Study, *World Economy*, v. 30, n.2, p. 329-341, 2007.

GOLD, B.T. After comradeship: Personal relations in china since the cultural revolution. *China Quarterly*. v. 104, p. 657–675, 1985.

FEI, X.T. *From the Soil: The Foundations of Chinese Society*. Berkeley: University of California Press, 1992.

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

JACOBS, B. J. A preliminary model of particularistic ties in Chinese political alliances: Kan-ch'ing nad Kuan-his a Rual Taiwanese township'. *China Quarterly*, v. 78, p. 237–273 June, 1979.

JACOBS, B. J. The concept of guanxi and local politics in a rural Chinese cultural setting. in S. Greenblatt, R. Wilson, and A. Wilson (eds.), *Social Interaction in Chinese Society*. Praeger Publisher, 1982.

KING, A.Y. Kuan-his and network building: A sociological interpretation, *Daedalus*, v. 120, p. 63–84, 1991.

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

LEE, M., & XU, P. *Doing business in China - The experience of Taiwanese businessman in various place of China*. Taipei, Taiwan: Commercial Culture, 2001.

LEE, S. Y. Economics of Guanxi as an Interpersonal Investment Game. *Review of Development Economics*, v.14 n.2, p. 333–342, 2010.

LUO, Y. *Guanxi and business*. Singapore: World Scientific Publishing, 2001.

LUO, Y. Guanxi: Principles, philosophies, and implications. *Human Systems Management*, v. 16, n.1, p. 43–51, 1997.

MAVONDO, F. T., RODRIGO, E.M. The effect of relationship dimensions on interpersonal and interorganizational commitment in organizations conducting business between Australia and China. *Journal of Business Research*, v. 52, p. 111–121, 2001.

PARK, S., LUO, D. Guanxi and organizational dynamics: Organizational networking in Chinese firms. *Strategic Management Journal*, v. 22, n.5, p. 455–477, 2001.

PINHEIRO-MACHADO, R. Fazendo guanxi: Dádivas, etiquetas e emoções na economia da China pós-Mao. *MANA* v. 17, n. 1, p. 99-130, 2011.

REDDING, G., WONG, G.Y.Y. The psychology of Chinese organizational behavior. In: BOND M.H (eds.), *The Psychology of the Chinese People*. New York: Oxford University Press, p. 213–266, 1986.

SHENG, H. H. Modelos de Financiamento Baseados em Relações Pessoais: Experiência de Empreendedores Chineses no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 12, n. 3, p. 741-761, Jul./Set. 2008.

STANDIFIRD, S.S. Using Guanxi to Establish Corporate Reputation in China, *Corpoarte Reputation Review*, v. 9, n.3, p. 171-178, 2006.

TONG, S. Y. Ethnic Chinese Networking in Cross-Border Investment: The Impact of Economic and Institutional Development, *Hong Kong Institute of Economics and Business Strategies*. Disponível em: [http://www.hiebs.hku.hk/working\\_paper\\_updates/pdf/wp1024b.pdf](http://www.hiebs.hku.hk/working_paper_updates/pdf/wp1024b.pdf) Acesso em: 20/05/2012.

TSANG, E. W. K. Can guanxi be a source of sustained competitive advantage for doing business in China? *Academy of Management Executive*, v. 12, p. 64–73, 1998.

WANG, C. L. Guanxi vs. relationship marketing, exploring underlying differences. *Industrial Marketing Management*, v. 36, p. 81–86, 2007.

WONG, Y. H., CHAN, R. Y. K. Relationship marketing in China: Guanxi, favouritism and adaptation. *Journal of Business Ethics*, v. 22, n.3, p. 107–108, 1999.

WONG, Y. H., LEUNG, T. K. P. *Guanxi relationship marketing in a Chinese context*. N.Y: International Business Press, 2001.

YANG, M. M. *Gifts, Favors, and Banquets: The Art of Social Relationships in China*. Ithaca, NY: Cornell University Press, pp. 109–145, 1994.

YEN, D.; BARNES, B. R.; WANG, C. L. The measurement of *guanxi*: Introducing the GRX scale. *Industrial Marketing Management*. v. 40, p. 97–108, 2011.

YEUNG, I. Y. M., TUNG, R. L. Achieving business success in Confucian societies: The importance of guanxi (connections). *Organizational Dynamics*, v. 25, n. 2, p. 54–65, 1996.

ZHAN, J., PIMPA, N. Embracing Guanxi: the literature review. *International Journal of Asian Business and Information Management*, v. 1, n.1, p. 23-31, January/March, 2010.