



MISSÃO CHINA - NO ANO DO CAVALO DE FOGO

Não basta olhar para a tecnologia chinesa; a grande diferença está em entender sua gestão

AS BIG TECHS DELES

Está na hora de você ampliar seu portfólio de referências e insights

CULTURA E LIDERANÇA

O gap entre o que os chineses dizem e o que os brasileiros escutam

ENTREVISTA

Edward Tse conta como o fator China entra em toda a estratégia

NEGÓCIOS DA CHINA, PARADOXOS DA CHINA

Em se tratando de China, nove entre dez pessoas no Ocidente ainda a leem superficialmente, devido aos filtros de lá e de cá e devido ao desafio de uma cultura de 500 anos entender uma de 5.000. Por isso, estamos aqui, uma brasileira que vem se debruçando sobre o gigante asiático e um sino-brasileiro de primeira geração, tentando mostrar como negócios brasileiros também podem ser negócios-da-China se conhecermos e aceitarmos os paradoxos chineses.



POLIANA ABREU

Chief-knowledge officer da HSM, Singularity Brazil e Learning Village



IN HSIEH

Editor-convidado deste *Dossiê HSM Management*

Como dizia Charles Handy, com paradoxos, o caminho nunca é tentar eliminá-los, mas aprender a viver junto.

Keyu Jin, autora do best-seller *A Nova China*, que virá no HSM+2026, enumera oito paradoxos, do mais óbvio (centralização política x descentralização econômica) ao mais invejável (planejamento de longo prazo x improvisação constante). Oito não é um número à toa – trata-se do número da prosperidade na China. Daí nossas entrevistas, com a referência chinesa em estratégia, Edward Tse, e a expert de Harvard em China, Meg Rithmire, terem oito questões, com olhares de-dentro-para-fora e de-fora-para-dentro. Viver junto é fazer gestão. E, neste *Dossiê*, te convidamos a mergulhar na diferenciada gestão chinesa, aproveitando o ano do Cavalo de Fogo, superbenéfico a carreiras, empreendedorismo e inovação. ∞

MISSÃO CHINA - NO ANO DO CAVALO DE FOGO



PANORAMA

GESTÃO À CHINESA – UM MODO DE FAZER NEGÓCIOS COM OUTRO ESPAÇO-TEMPO

Entenda os reais diferenciais e como pode ser a relação com o Brasil e gestores brasileiros

| REDAÇÃO HSM MANAGEMENT

1
→



RECORTE DE APROFUNDAMENTO 1

BIG TECHS QUE FAZEM A CHINA SER AQUI

Saiba o que as grandes empresas chinesas fazem de diferente e inspire-se no framework que as unifica | IN HSIEH, EDITOR-CONVIDADO

2
→



RECORTE DE APROFUNDAMENTO 2

CULTURA GERENCIAL E OS MITOS QUE VOCÊ DEVE DERRUBAR

Chineses são coletivistas? Esqueça; seus traços culturais os tornam bem mais sutis do que isso | CARLA MAYUMI E PATRICIA NAKAHARA

3
→

E TEM MAIS:

DIRETAS E INDIRETAS

IMERSÕES PRÁTICAS



ESTÁ MUDANDO O MODO DE ESTRANGEIROS INVESTIREM NA CHINA, SABIA? | CHINESES NO BRASIL: OPORTUNIDADES PARA OS PRÓXIMOS ANOS | “SINO-STARTUPS” NÃO SÃO IGUAIS ÀS STARTUPS DO VALE DO SILÍCIO | AGRONEGÓCIO, VEÍCULOS ELÉTRICOS, ENERGIA, FINANÇAS – O QUE A PARCERIA NOS DÁ | USE A TECNOLOGIA CHINESA A SEU FAVOR; É MUITO MAIS DO QUE IA

CONTAGEM REGRESSIVA ESPECIAL 1



COM EDWARD TSE

Por que o fator China deve estar em todas as estratégias daqui por diante

| ENTREVISTA DE ADRIANA SALLES



CONTAGEM REGRESSIVA ESPECIAL 2



COM MEG RITHMIRE

O Ocidente tem uma visão incompleta da China; ela é muitas coisas

| ENTREVISTA DE ADRIANA SALLES



ASSUNTO PESSOAL



COMO UM CHEFE CHINÊS VAI TE TRATAR (E COMO VOCÊ DEVE TRATÁ-LO)

A abertura a novas formas de entender o mundo e o aprender a cultura chinesa contam. Muito. | POR WILLIAN TANG



BIBLIOTECA
 LEITURAS
 ADICIONAIS
 SOBRE O TEMA



CONECTE-SE
 CONFIRA OS
 PARTICIPANTES
 DESTA EDIÇÃO



LIFELONG LEARNING
 AGENDA
 DE CURSOS
 E EVENTOS

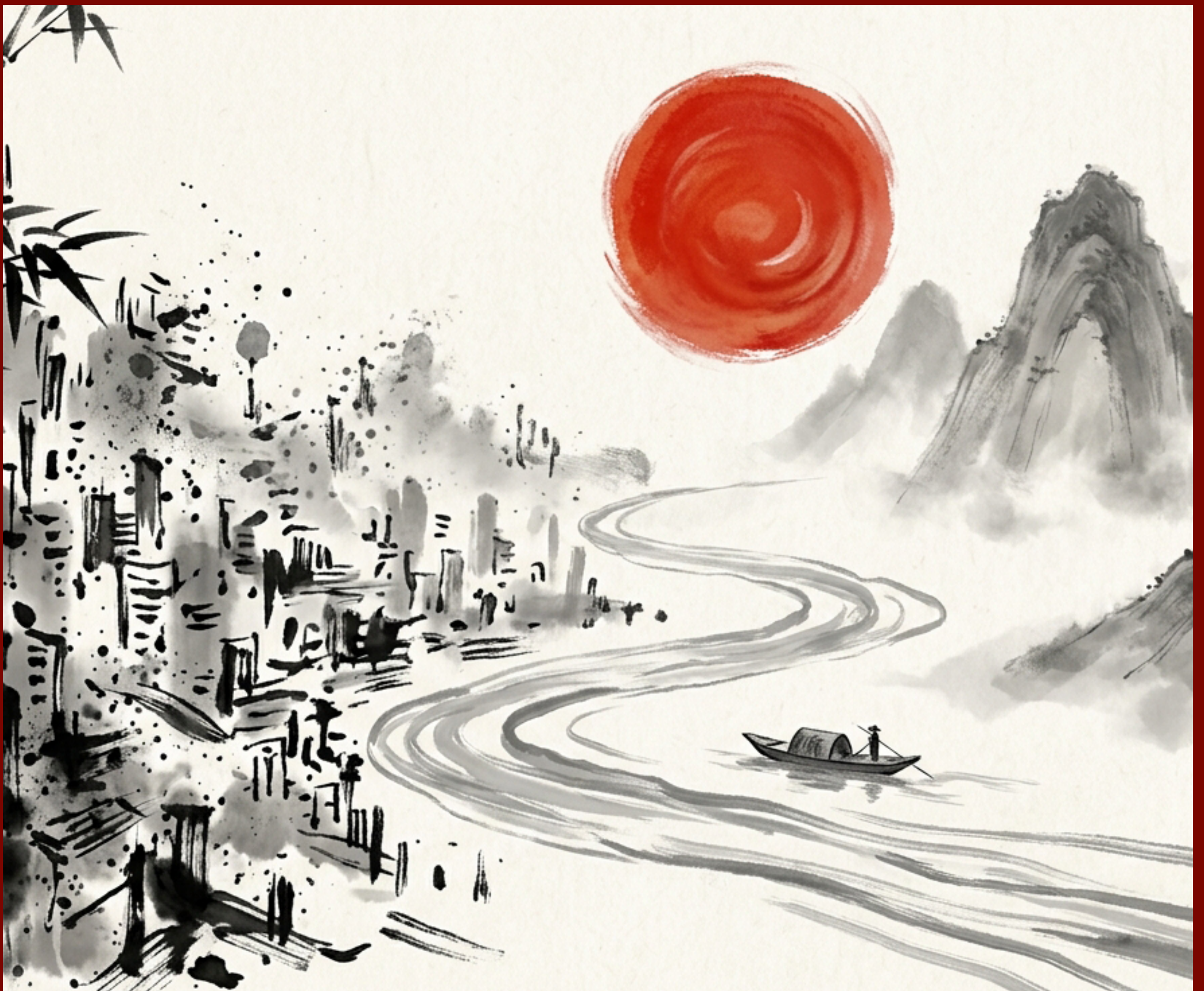


PANORAMA

ENTENDA OS GESTORES CHINESES EM SEU ESPAÇO-TEMPO E EM SEU PERFIL DE LIDERANÇA – E SE APROXIME DELES

O sucesso de empresas como Alibaba, Tencent, Huawei e BYD vem da gestão, não da tecnologia. Entenda como funciona esse modelo e use os pontos fortes brasileiros para se adaptar a ele

REPORTAGEM HSM MANAGEMENT



Chineses e brasileiros podem evoluir juntos nos negócios? **HSM Management** conversou sobre o assunto com muitos chineses, brasileiros e sino-brasileiros, e eles trouxeram insights poderosos para respondermos a essa pergunta. E uma síntese veio de Paulo Menechelli, fundador e líder do think tank Observa China:

“Muitos acreditam que somos bastante diferentes, mas há proximidades surpreendentes. Cito o exemplo da documentarista Milena de Moura Barba, que, em seu genial filme *Canções em Pequim*, conseguiu adaptar o estilo do documentarista Eduardo Coutinho na China. Disseram a ela que as pessoas chinesas não se abririam para cantar e contar histórias diante da câmera como fazem os brasileiros, e o filme provou o contrário.”

Segundo Menechelli, ficou claro que subjetividade e desejo de conexão aproximam muito brasileiros e chineses [o filme está disponível no [YouTube](#)], o que faz com que o potencial de relacionamento entre os dois povos seja maior do que se imagina. O que separa os dois é o que Menechelli chama de “distância narrativa” – nós nem conhecemos seus líderes, eles pouco sabem de nós –, mas a grande integração do ambiente acadêmico dos dois países já mostra que os negócios entre ambos os países podem ser cada vez mais integrados.



**REN ZHENGFEI
(HUAWEI)**

O especialista Edward Tse não vê empresários ocidentais com as características culturais dos chineses. Para ele, o destaque é Zhengfei, pela inovação resiliente sob uma pressão inigualável. Um paralelo seria o “paranoico” Andy Grove, mas sem tanta pressão.

Este *Dossiê* te convida a encurtar a distância narrativa com os chineses – e a fazê-lo por meio do grande fator de sucesso chinês, que é a gestão (não a tecnologia).

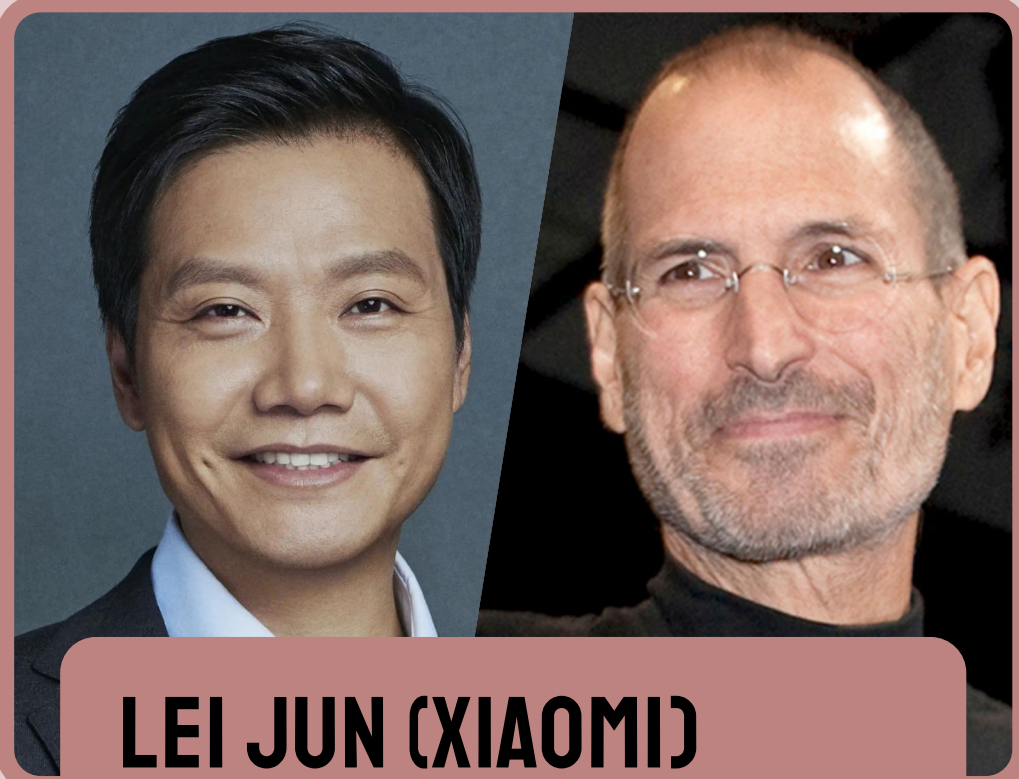
OS DIFERENCIAIS DA GESTÃO

Pode haver mais de uma forma de explicar os diferenciais chineses no modo de gerenciar, mas, neste panorama inicial, escolhemos destacar dois, que se diferenciam particularmente dos ocidentais: espaço-tempo e perfil de liderança.



**JACK MA (ALIBABA)
// JEFF BEZOS**

Ambos criaram infraestruturas de comércio digital, não apenas empresas, com mentalidade de ecossistema (marketplace, serviços, cloud), obsessão por escala e eficiência e visão de longo prazo. Bezos começou com livros, Ma como professor.



**LEI JUN (XIAOMI)
// STEVE JOBS**

Lei inspirou-se nas apresentações de Jobs no palco (jeans e camiseta, storytelling de produto) e tem obsessão similar à de Jobs por design, mas quer preço bem mais acessível. Forte controle sobre produto + experiência + ecossistema e relação com fãs (Mi Fans) completam a lista.

Espaço-tempo. Se a física já definiu que espaço e tempo formam uma única tela interligada, fazendo com que o movimento rápido desacelere o tempo, a gestão de empresas chinesas representa isso com excelência. “O traço que mais diferencia os chineses nos negócios é a forma como a gestão organiza tempo, e a decisão e execução em função dele. Eles fazem uma combinação de visão estratégica de longo prazo

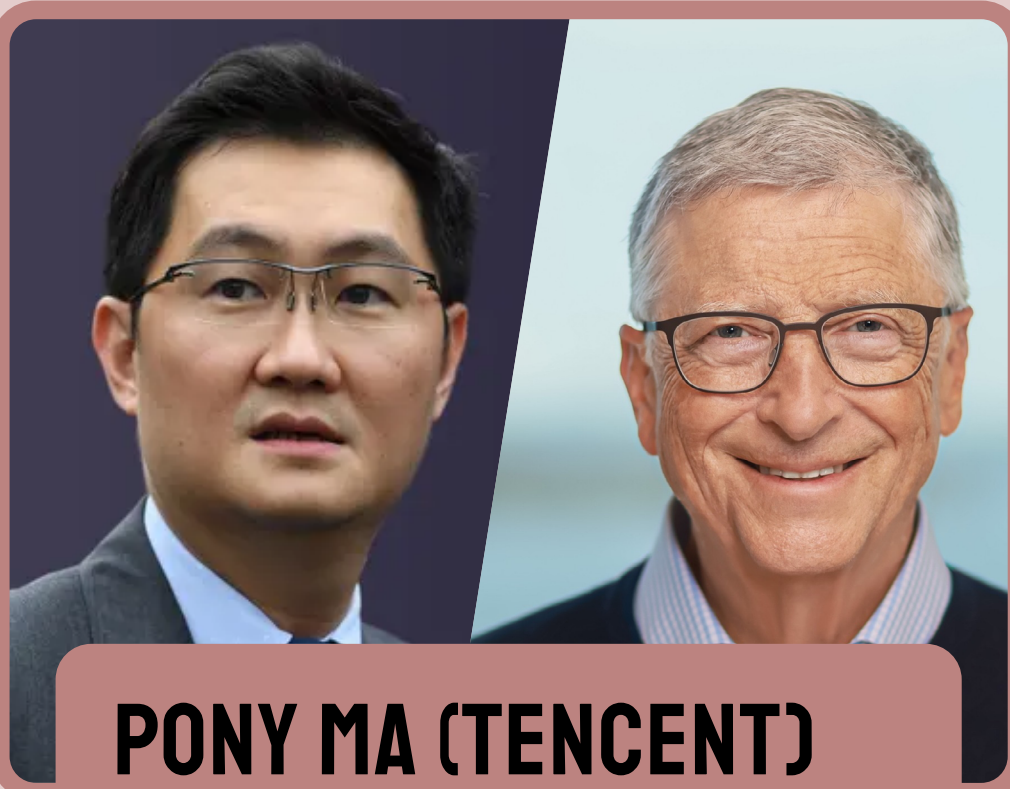
com ciclos curtos, pragmáticos e disciplinados de entrega. Aprendi que análise não paralisa; análise faz parte continuamente do processo e da decisão, que é sempre muito rápida”, explica Alessandra Fu, executiva de tecnologia da Salesforce no Brasil, que está escrevendo o livro *O Fim da Era dos Quarters*. In Hsieh, especialista brasileiro em China e editor-convidado deste *Dossiê*, lembra que a China é, fundamentalmente, um Estado de engenheiros, que não

consegue parar de construir, uma lógica que transbordou para o universo corporativo.

Daniel Lau, conselheiro de empresas chinesas, especialista no mercado chinês e membro da Comissão Futuro da Governança do IBGC. Enfatiza a velocidade: “Se eu fosse escolher um traço diferencial, seria dinamismo e rapidez. Quando algo precisa ser executado, as

equipes chinesas trabalham em 440 volts no menor tempo até a entrega”.

Adalberto Maluf, hoje secretário nacional de Meio Ambiente Urbano, Recursos Hídricos e Qualidade Ambiental do Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima, exemplifica: “Nos meus anos na BYD, eu vi que, em todas as oportunidades que apareciam, a empresa rapidamente se moldava: com uma velocidade muito grande, trazia especialistas e outros atores-chave e garantia que aquilo saísse do papel e fos-



**PONY MA (TENCENT)
// BILL GATES**

Como arquitetos silenciosos, ambos construíram plataformas onipresentes, quase invisíveis no dia a dia. Seu poder é via infraestrutura (sistemas operacionais / super apps) e, agora, IA. Estratégia baseada em integração e lock-in.



**ZHANG RUIMIN (HAIER)
// JACK WELCH**

Ambos lideraram reinvenções profundas, agressivas, em empresas industriais com cultura de performance extrema. Ambos fizeram gestão radical, mas Zhang foi mais radical ainda, com seu modelo Rendanheyi (constelação de startups, extrema descentralização).

se entregue logo”. Pablo Toledo, diretor de comunicação da BYD, chega a dizer: “Antes de trabalhar aqui, eu não sabia que dava para fazer tanta coisa em um minuto”.

O tempo também é protagonista na comparação que John Lin, líder da Evera by Citrosuco, faz entre a gestão chinesa e a ocidental: “Enquanto o modelo de gestão ocidental foca em processos, governança e previsibilidade, o modelo

chinês é movido por uma dinâmica de 'caos ordenado' e hipervelocidade. É preciso fazer um exercício de desaprender o ocidental para aprender o chinês”, afirma o executivo, que já liderou operação na China.

Bernardo Chianca, gestor sênior da área de marketing da Transsion (da Tecno, marca chinesa de smartphones), chama a atenção para um componente específico dessa velocidade: a tolerância ao erro para valer, que é base para a velocidade. “Ao lançar uma campanha de marketing, o brasileiro busca o vídeo



**ZHOU QUNFEI
(LENS TECHNOLOGY)
// OPRAH WINFREY**

As duas têm em comum serem “self-made” e terem nascido na pobreza rural. Só que uma construiu poder cultural supervisível, e outra, um poder industrial invisível. As telas de celular da Lens são cruciais na cadeia global de tecnologia. Suas clientes são Apple e Samsung, entre outras.

perfeito e o texto polido antes da veiculação. O chinês prefere lançar 50 versões beta amanhã, colher dados reais e corrigir o rumo depois de amanhã, mesmo que a qualidade inicial seja inferior”, diz Chianca. (Nas relações, isso tende a gerar atrito, inclusive. O brasileiro sente que o trabalho é desleixado, e o chinês,



**ZHANG YIMING
(BYTEDANCE) //**
MARK ZUCKERBERG

Tratar algoritmo como produto, com plataformas sociais de escala global baseadas em dados e efeitos de rede, caracteriza os dois. Zhang montou uma máquina de conteúdo via IA que satisfaz interesses do usuário, não relações, como Zuckerberg.

que acredita em evolução constante, acha que o brasileiro é lento.) Alessandra Fu destaca outro componente dessa velocidade, que é a direção clara de longo prazo que toda empresa tem, geralmente conectada às prioridades estruturais do país definidas nos planos quinquenais do governo central.

E o espaço? Primeiro, chineses veem o restante do mundo como parte de si, e Edward Tse explica bem isso em entrevista adiante.

Além do mais, o espaço continental da China fez, em cinco mil anos de história, com que fosse impossível protegê-la totalmente. Como observa o economista Roberto Dumas Damas, expatriado na China por mais de seis anos, “desde o início do Império Qing (1644-1912), a China foi invadida por várias nações, como Grã-Bretanha, França e principalmente Japão. Quando entendi isso, entendi a enorme habilidade para adaptar-se rapidamente e a alta tolerância à frustração”. Daniel Dias, Brazil country manager no Brasil da plataforma de streaming de vídeo iQIYI, a “Netflix da Ásia”, vê o pragmatismo como um dos principais atributos da



**LIANG WENFENG
(DEEPSEEK)
// SAM ALTMAN**

Ambos estão na fronteira da IA generativa, construindo a nova infraestrutura cognitiva da sociedade. Mas enquanto Altman prioriza monetização, globalização e parcerias, Liang foca eficiência extrema e open source competitivo.

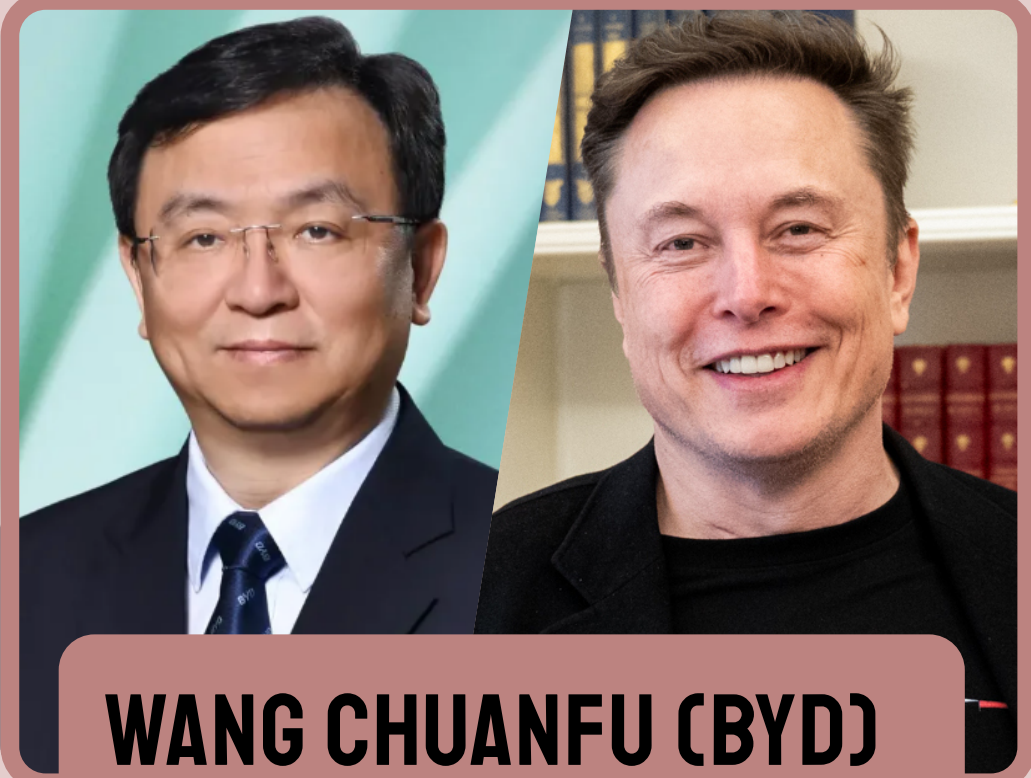
gestão chinesa, muito claro na relação com gente de fora. “Em projetos de parceria, eles preferem iniciar com um piloto pequeno e evoluir ao longo do tempo; isso difere do Brasil, onde há uma tendência maior de tentar estruturar tudo antes de começar.”

Perfil de liderança. As invasões estrangeiras assassinadas por Damas também explicam a desconfiança em relação a estrangeiros que líderes chineses inicialmente demonstram. “Olhar,

com os olhos deles, para a história chinesa cheia de invasões fez entender o preconceito em relação a estrangeiros.” Um depoimento dado por Danilo Rodil, ex-diretor de vendas e desenvolvimento da rede da GAC Brasil, repetido por outros executivos, foi revelador. “A mesma pergunta que eles fazem a você farão a várias outras pessoas, para entender se a resposta é verdadeira. As pessoas se sentem desautorizadas, e isso propositalmente gera o caos. A ideia é que do caos surja a verdade”, explica Rodil. Daí entendemos melhor a importância que construir relações de confiança tem para os líderes chineses.

Outro aspecto fundamental da liderança chinesa é a hierarquia: o líder não aceita ser questionado e não mostra vulnerabilidades aos liderados. As raízes remontam a Confúcio (551 a 479 a.C., período conhecido como “Primavera e Outono”). Tratava-se de um período de grande fragmentação na China, com estados rivais e guerras constantes, e a filosofia hierár-

quica, com papéis definidos e respeito ao outro; e foi o modo que o pensador propôs para restaurar a ordem social e a harmonia. Damas conta sobre uma negociação que ele liderou e levou horas à mesa sem convencer a CEO do outro lado. Até que ele percebeu que ela não havia entendido o projeto e que não demonstraria isso na frente dos subordinados. “Retirei a CEO da sala e expliquei separadamente, sem expô-la. Voltamos e concluímos o negócio imediatamente.”



**WANG CHUANFU (BYD)
// ELON MUSK**

Ambos dominam cadeias industriais complexas (baterias, carros, energia) e apostam em integração vertical extrema. Mas Wang começou primeiro, como engenheiro pragmático e de execução silenciosa. Musk é melhor em marketing.

[Curiosamente, diga-se, há casos marcantes de descentralização em empresas chinesas, como o da empresa de seguros Ping An, de Peter Ma, que centraliza no planejamento, mas descentraliza na execução; a Huawei montou uma equipe de brasileiros significativa na filial aqui e a ByteDance, com inovações já “tropicais”. Um exemplo é a abordagem de aprendizagem organizacional “TikTok Way of Learning”, desenvolvida localmente pela executiva Nathália Brandão e equipe, que troca a lógica de pipeline de treinamento e desenvolvimento pela de plataforma, em que todos ensinam e aprendem.]

Por fim, o líder chinês costuma ser bem mais discreto que o ocidental, por carregar elementos culturais vindos das várias escolas de pensamento que formaram a China, entre eles a harmonia e o foco em relacionamentos, mas não apenas. Na China, como lembra John Lin, o conceito de “mandato do céu” é muito vivo para a liderança. “Historicamente, o governante tem o

KEYU JIN: OS 8 PARADOXOS DA CHINA



Nascida em Pequim e educada no Ocidente, a economista Keyu Jin consegue fazer zoom-in e zoom-out em relação à China como poucos. Filha de um ex-vice-ministro de Finanças da China, ela tem doutorado em Harvard, deu aulas por 15 anos na London School of Economics, mas, desde 2025, é professora de finanças na Hong Kong University of Science and Technology. Em novembro, estará no Brasil para o HSM+, onde vai detalhar à nossa comunidade executiva os oito paradoxos chineses que descreve em seu best-seller *A Nova China*:

1. Estado forte x mercado vibrante. O governo define direções estratégicas (tecnologia, infraestrutura, finanças) e, ao mesmo tempo, há intensa competição entre empresas privadas, especialmente em tecnologia e consumo. Ou seja, lá não há a visão “Estado versus mercado”, com que o Ocidente se acostumou, mas um sistema híbrido em que o Estado molda o campo de jogo e o mercado executa.

2. Centralização política x descentralização econômica. Governos regionais competem entre si por crescimento; experimentos econômicos são testados localmente antes de escalar. Ou seja, os chineses têm um sistema politicamente centralizado que, na economia, opera com lógica federativa.

3. Autoritarismo x pragmatismo adaptativo. Embora o governo central seja autoritário, ele muda suas políticas rapidamente se não funcionam, porque o critério dominante é desempenho, não ideologia. Ou seja, é um sistema político fechado, com alta flexibilidade prática, algo difícil de compreender no lado do planeta influenciado pela cultura greco-romana.

4. Planejamento de longo prazo x improvisação constante. A China tem planos estratégicos ambiciosos (ex.: tecnologia, infraestrutura), mas muitas de suas decisões são tomadas de modo experimental e em um processo iterativo, com tentativa e erro, como se fosse uma startup. Essa combinação de planejamento macro rígido com execução micro altamente adaptativa surpreende a todos.

5. Baixa proteção social x alto dinamismo econômico. Uma rede de proteção limitada e alto nível de poupança das famílias geram forte investimento e crescimento de um lado, mas desigualdades e insegurança de outro. Ou seja, há fragilidade social e fortaleza econômica.

6. Nacionalismo econômico x integração global. A China promove empresas nacionais fortes e controla setores estratégicos, como os de tecnologia, mas é profundamente integrada ao comércio global e investe maciçamente no exterior. Ela se atreve a buscar autonomia em relação ao mundo sem abrir mão da interdependência com outros países.

7. Inovação de ponta x modelo institucional considerado de ponta no Ocidente. Sim, apesar de não ter instituições liberais clássicas, a China produziu gigantes de tecnologia e inovação, avançando rapidamente onde mais interessa ao mundo, como em IA, fintech e manufatura avançada. Todos param e coçam a cabeça: dá para ter inovação de classe mundial sem replicar o modelo institucional ocidental?

8. Desigualdade elevada x mobilidade social real. A desigualdade tem crescido no país, mas, ao mesmo tempo, houve enorme redução da pobreza, com milhões ascendendo socialmente em poucas décadas. O fato de a China ser um sistema desigual que, ainda assim, gerou mobilidade social em massa é muito difícil de processar.

PARADOXOS CASCATEADOS NOS NEGÓCIOS

1

Na China, ao contrário do Ocidente, decisões são tomadas em grupo e em várias fases, consultando todos os envolvidos

2

Lá “sim” nem sempre é “sim” e “talvez” quase sempre é “não”. Uma pausa prolongada definitivamente é “não”

3

Se não foi registrado, não está decidido. Se foi decidido, ainda pode ser discutido e modificado

4

Pequenos atos de cortesia entre as pessoas são esperados. Presenteie com ambas as mãos e insista

5

Em situações constrangedoras ou indesejadas, não é incomum que os chineses optem por se ausentar



direito de governar enquanto mantiver a harmonia e a prosperidade. Quando a vida do povo melhora de maneira tão tangível, há um alinhamento coletivo muito forte”, diz Lin. Esse tipo de legitimidade se transfere para a liderança empresarial, que vem do resultado concreto e do apoio decorrente, não de discurso.

Que não se confunda descrição com baixa autoestima, no entanto; é o exato contrário. “Vivi na China em 1996, onde vi um país ainda subdesenvolvido, em muitos aspectos atrás do Brasil. Ao retornar em 2012, encontrei uma potência industrial e tecnológica que promoveu uma das maiores melhorias de qualidade de vida da história humana. E o que mais me impressionou não foram os prédios, mas a autoestima dos chineses”, comenta Lin.

CHINA E BRASIL: COMO MELHORAR A RELAÇÃO

É interessante entender tanto o que os brasileiros pensam dos chineses como vice-versa. Uma apresentação na empresa chinesa de eletrônicos TCL dá pistas de como os gestores chineses nos veem:

- Alegres, calorosos e expressivos, e amigáveis com chineses, mas com pouco conhecimento de China.
- Bons de criatividade e improviso, fracos em organização e sistemas (mas o que consideramos jogo de cintura e flexibilidade, eles acham demasiado).
- Em termos de atitude perante trabalho e vida: ritmo mais lento, com valorização do “desapego” e do lazer.
- Brasileiros precisam ver para acreditar, enquanto chineses primeiro acreditam e então veem.

Já os gestores brasileiros veem os chineses com profunda admiração por tantas conquistas em tão pouco tempo, mas também os criticam por microgerencia-

mento, autoritarismo e obediência excessiva, vício em trabalho, pressão constante.

São estereótipos e são paredes culturais. Podem ser derrubadas? Se voltarmos ao filme citado por Paulo Menechelli no início deste texto, sim. Basta pensar na chinesa cantando, em português, *Se Esta Rua Fosse Minha*. Uma história contada por Igor Patrick, correspondente do jornal *South China Morning Post* no Brasil, detalha o caminho das pedras: “O chinês é curioso, aprende. Um amigo chinês meu viu pessoas com iPhone, ficou curioso e aprendeu a usar sem ninguém orientar; eles agem assim em muitas situações e têm agido assim quando entram em contato com coisas do Brasil. MC Fioti, com a música *Bum Bum Tam Tam*, bombou na China em 2019 dessa maneira, assim como o filme brasileiro *Ainda Estou Aqui* com a Fernanda Torres”. Ou seja, se eles têm menos referência do Brasil do que da Europa ou dos Estados Unidos, precisam ser mais expostos a nossa cultura.

E nós, por nosso turno, já temos uma forte habilidade de relacionamento que nos beneficia com eles; o que precisamos é nos adaptar melhor. Silvio Meira, especialista em inovação, chegou a fazer um white paper sobre como se relacionar com chineses para um e-commerce cujo conselho de administração ele integra, e que tem parceria com os chineses. Seus conselhos, neste paper, são bem objetivos:

- Dedique tempo e recursos para encontros presenciais, eventos culturais e outras atividades que promovam o fortalecimento de laços pessoais.
- Envolver executivos seniores no processo de negociação para mostrar comprometimento e respeito.
- Utilize intermediários locais ou consultores culturais para facilitar a construção de relacionamentos.



- Evite críticas diretas ou confronto em público durante negociações.
- Reconheça as realizações de seus parceiros, destacando publicamente o que é positivo na parceria.
- Use intermediários para abordar conflitos sensíveis, garantindo que o respeito mútuo seja preservado.
- Alinhe estratégias organizacionais e dinâmicas interpessoais.
- Considere o impacto de longo prazo das decisões empresariais, priorizando o equilíbrio e a harmonia em todas as interações.
- Estabeleça metas conjuntas e sistemas de governança claros para garantir o alinhamento estratégico.
- Crie estruturas organizacionais flexíveis que permitam ajustes rápidos em estratégias e operações.
- Invista em treinamento intercultural para equipes brasileiras, preparando-as para lidar com as complexidades do mercado chinês.
- Estabeleça processos para monitorar mudanças regulatórias e econômicas na China, garantindo uma resposta ágil.
- Realize pesquisas aprofundadas sobre o setor e os principais players chineses antes de ir negociar.
- Trabalhe com consultorias especializadas ou colabore com instituições acadêmicas para obter insights atualizados sobre o mercado.
- Participe de feiras e eventos empresariais na China para enxergar tendências e criar redes de contato.

A visão para essa relação bilateral é otimista. Como diz o diretor-executivo do Banco da China no Brasil, Hsia Hua Sheng, também professor de finanças na Fundação Getulio Vargas (FGV-Eaesp), no longo prazo, espera-se aumento de fluxos financeiros bidirecionais. “Além de maiores fluxos, devemos ver maior presença de bancos chineses aqui e crescimento do uso de plataformas digitais para pagamentos internacionais com moedas locais. O processo contribui para maior estabilidade financeira e redução de riscos cambiais estruturais.”

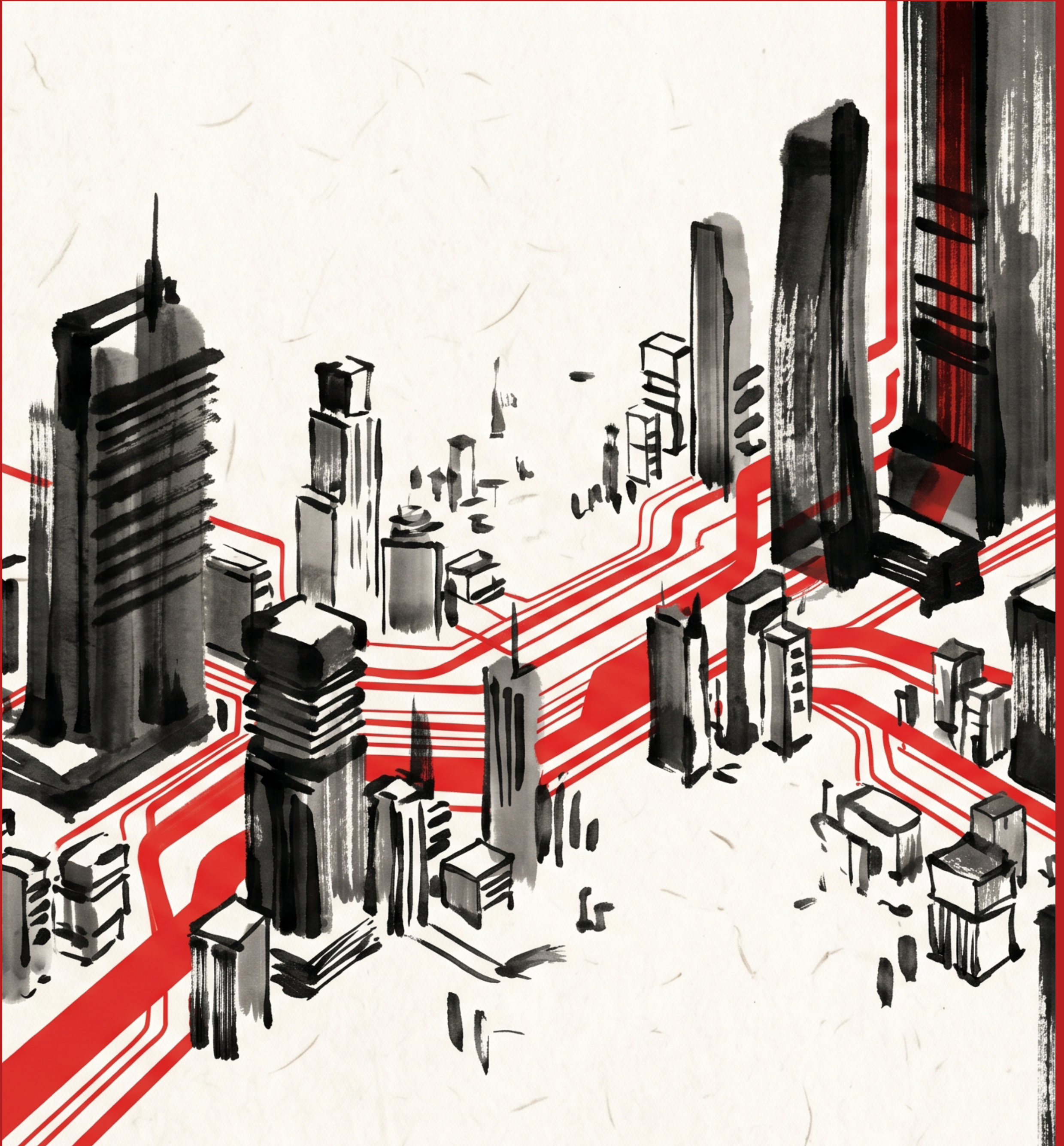
Em vários setores, a China tem interesses importantes no Brasil, como veremos ao longo deste *Dossiê*, como veículos elétricos; transmissão, geração e distribuição de energia; telecomunicações; agronegócio; mídia; e a lista só cresce. O uso de inteligência artificial chinesa já está crescendo, sobretudo entre desenvolvedores, e a assinatura de um acordo com a empresa chinesa iFlytek para desenvolver soluções de IA no País com transferência de tecnologia e criação de infraestrutura só nos faz crer que crescerá ainda mais.

Edward Tse, tido como o maior especialista em estratégia e inovação da China, diz em entrevista a **HSM Management**, mais adiante, que o fator China precisará fazer parte das estratégias de todas as empresas do mundo, assim como o fator EUA já faz há algum tempo. É o que um dos influenciadores de China mais respeitados internacionalmente, Kaiser Kuo, diz: “estamos vivendo uma mudança de paradigma civilizacional, e nela a China ocupa um papel novo”. Os brasileiros já não precisam de visto para entrar na China e foi anunciado que os chineses em breve não precisarão para entrar no Brasil. É o ano do empreendedorismo e da inovação do Cavalo de Fogo. ∞

REDAÇÃO HSM MANAGEMENT

A reportagem é de HSM Management. Colaboraram Sandra Regina da Silva, Giovanna Braz, Luciana Marcelino e Adriana Salles Gomes.

RECORTE DE APROFUNDAMENTO 1



AS BIG TECHS CHINESAS GERENCIAM EM TRÊS CAMADAS

Entenda o que as grandes empresas chinesas fazem de tão diferente das ocidentais – e qual o framework que unifica essa escola de gestão

De repente, você piscou os olhos no seu escritório, e as velhas multinacionais de referência passaram a dividir o palco da gestão com empresas globais chinesas. Elas agora estão entre nós e as enxergamos todas como “big techs”, porque profundamente influenciadas pela tecnologia e pela ambição de grandeza.

No setor automotivo, a BYD tornou-se, em 2023, a maior fabricante de veículos elétricos do mundo, ultrapassando a Tesla em volume. A empresa nasceu como fabricante de baterias para celulares na década de 1990, e sua trajetória ilustra um padrão que se repete entre os campeões chineses: dominam primeiro o componente crítico, depois escalam para o produto final. A BYD não comprou tecnologia de bateria – ela a desenvolveu. Hoje, é fornecedora de componentes para montadoras globais enquanto compete com elas no mercado de veículos.

Na eletrônica de consumo, a Xiaomi demonstrou que é possível vender smartphones premium a preço de custo e lucrar no ecossistema – de seguros a streaming, de IoT doméstica a serviços financeiros. Tive a oportunidade de lançar a Xiaomi no Brasil e, quando o fiz, precisei explicar repetidamente um modelo que não cabia nas categorias mentais disponíveis: não era marca de luxo, não era marca popular – era uma plataforma com hardware como porta de entrada.

Em eletrodomésticos, a Haier tornou-se a maior empresa mundial do setor em volume. Na energia limpa, a CATL domina a cadeia global de baterias de alta capacidade. Em drones, a DJI detém mais de 70% do mercado mundial civil. No varejo digital, Alibaba,

JD.com e Pinduoduo (irmã mais velha da Temu) redefiniam a experiência de compra enquanto o Ocidente ainda debatia se o e-commerce era o futuro.

O padrão subjacente ficou claro? Essas empresas chegaram aonde chegaram não por acidente nem exclusivamente por subsídio estatal, mas por um conjunto coerente de escolhas estratégicas (que frequentemente incluem tecnologia), modelos operacionais e filosofias de gestão que merecem ser estudadas com a mesma seriedade com que estudamos Toyota, Amazon ou Apple.

QUATRO MODELOS

Uma das diferenças mais relevantes – e menos discutidas no Ocidente – é que as grandes empresas chinesas não adotaram frameworks de gestão ocidentais. Elas os adaptaram inicialmente, depois reinventaram e, em alguns casos, os superaram. Quatro modelos são especialmente relevantes para quem quer compreender as big techs chinesas:

Huawei e o BLM: alma chinesa, forma ocidental. Em 2005, a Huawei contratou a IBM para reformular seus processos de gestão. O resultado foi a adoção do Business Leadership Model – mas não como uma importação passiva. Ren Zhengfei, o fundador, descreveu a filosofia como “alma chinesa, forma ocidental”. O BLM conecta estratégia e execução em um único framework: de um lado, a intenção estratégica, o foco de inovação e o design de negócios; do outro, as tarefas críticas, a estrutura organizacional, o talento e a cultura. No centro, a liderança – não como elemento decorativo, mas como eixo que mantém os dois lados em movimento sincronizado.

O que torna o modelo distinto é o conceito de liderança em “tons de cinza” – decisões adaptativas entre rigidez e flexibilidade. Para uma empresa que opera em mais de 170 países em meio a sanções americanas sem precedentes, essa filosofia não é retórica – é sobrevivência. O livro *House of Huawei*, da jornalista Eva Dou, detalha como Ren Zhengfei construiu uma empresa que funciona como exército – com lealdade, disciplina e uma cultura de sacrifício coletivo – mas que inova com a velocidade de uma startup.

Haier e o RenDanHeYi: o fim da hierarquia. Em 2005, Zhang Ruimin introduziu o RenDanHeYi – “Pessoa e Resultado Unificados”. O valor que cada colaborador cria para o usuário determina diretamente sua remuneração. Para implementar esse princípio, Zhang demitiu 12.000 gerentes intermediários e desmembrou a Haier em mais de 4.000 micro-unidades autônomas. Cada unidade funciona como uma microempresa – contrata, decide sobre produto, define estratégia. Competem entre si por projetos e recursos. A empresa-mãe deixa de ser uma hierarquia e passa a ser uma plataforma de recursos. O colaborador torna-se empreendedor interno, com risco e recompensa vinculados diretamente ao valor gerado.

Alibaba e o ZhongTai: plataforma como vantagem. Quando o Alibaba queria lançar um novo produto digital, esbarrava no mesmo obstáculo: reconstruir infraestrutura do zero. A solução foi o ZhongTai – “grandes middle platforms, pequenos front-ends”. Na superfície, apps ágeis e focados. Abaixo da linha d’água, uma plataforma de serviços compar-

tilhados: infraestrutura de transações, gestão de usuários, motores de recomendação com IA, dados centralizados. O resultado: novos produtos lançados até 70% mais rápido porque não partem do zero. No Brasil, Magazine Luiza e iFood adotaram princípios semelhantes ao construir suas infraestruturas de marketplace e logística.

ByteDance e a cultura OKR: contexto, não controle. A ByteDance é talvez o exemplo mais puro de empresa que escala velocidade sem abrir mão de alinhamento. O princípio central é “Context, not Control”: em vez de controlar o que as pessoas fazem, forneça o contexto completo – estratégia, dados, decisões, aprendizados – e confie que colaboradores bem informados tomarão boas decisões. Todos os OKRs (os objetivos e resultados-chave ocidentais) são as metas visíveis internamente. Um engenheiro em Pequim pode acessar os objetivos do CEO. Essa transparência radical é um mecanismo de coordenação que permite 100 mil colaboradores globais operarem com a agilidade de uma startup.

UM FRAMEWORK INTEGRADOR

Os quatro modelos descritos acima parecem, à primeira vista, difíceis de conciliar. Huawei centraliza; Haier descentraliza radicalmente; Alibaba plataformiza; ByteDance dissolve o centro em contexto compartilhado.

Fundir essas abordagens sem perder o que cada uma tem de essencial é o desafio de qualquer tentativa de sistematização.

A chave está em perceber que esses modelos não divergem nos princípios – divergem nos mecanismos. Todos partem do mesmo conjunto de premissas sobre onde mora o valor, como ele se cria e como a organização deve se mover. É essa convergência de princípios, combinada com a diversidade de mecanismos, que define a Escola de Gestão Chinesa.

Três princípios aparecem em todos os modelos, independentemente da forma assumida em cada empresa.

O primeiro é que o usuário é o único árbitro de valor. Não o acionista, não o gestor sênior, não o benchmark de mercado. O RenDanHeYi paga pelo valor criado para o usuário. O ZhongTai existe para chegar ao usuário mais rápido. O OKR da ByteDance está orientado ao engajamento real do usuário. O BLM da Huawei tem o cliente como ponto de partida do design de negócios. Esse é o centro gravitacional de todos os modelos.

O segundo é que velocidade não é resultado – é disciplina organizacional. Nenhuma dessas empresas é rápida por acidente. Cada uma tem um mecanismo estrutural que produz velocidade: micro-unidades autônomas, plataforma compartilhada, OKRs transparentes, liderança em tons de cinza. A velocidade é engenhada, não cultivada.

O terceiro é que dados são sistema nervoso, não ferramenta de relatório. Em todos os modelos, a informação flui para baixo – quem decide recebe contexto – e para cima – o centro enxerga o ecossistema inteiro. A arquitetura de dados não é suporte ao negócio. Ela é o negócio.

A CAMADA FILOSÓFICA

O que diferencia uma escola de gestão chinesa de uma simples compilação de boas práticas é a presença de conceitos da tradição asiática operando nos bastidores desses modelos, mesmo quando não são explicitamente nomeados.

“He” (和), traduzido como harmonia dinâmica, não significa ausência de conflito – significa tensão produtiva mantida em equilíbrio. O mecanismo de “corrida de cavalos” da Tencent, em que múltiplas equipes desenvolvem produtos concorrentes internamente e o mercado decide o vencedor, é He em ação: competição interna como gerador de inovação, não como disfunção. O RenDanHeYi também opera nessa lógica: autonomia e alinhamento como forças que se sustentam mutuamente, não como opostos a resolver.

O princípio yin-yang, aplicado à gestão, explica por que cada modelo chinês bem-sucedido opera com pares de opostos que coexistem: centralização e descentralização, padronização e personalização, velocidade e profundidade. O BLM da Huawei em “tons de cinza” é a recusa filosófica de escolher entre preto e branco. Essa não é indecisão – é uma epistemologia de gestão que reconhece a realidade como fundamentalmente ambígua.

A visão de rede como ontologia herdada do pensamento confucionista explica por que as empresas chinesas pensam em ecossistema antes de pensar em produto. Na visão confucionista, a identidade de um agente é definida por suas relações, não por suas propriedades intrínsecas. Alibaba não é um e-com-

merce – é um nó numa rede de valor. WeChat não é um app de mensagem – é infraestrutura social. Xiaomi não é uma marca de celular – é uma plataforma de conexão com o usuário.

ESTRUTURA EM TRÊS CAMADAS

Como as big techs chinesas se diferenciam das ocidentais, então? Organizando-se em três camadas que se retroalimentam: filosófica, estratégica e operacional.

A camada filosófica, de que acabamos de falar, ancora tudo no conceito de “he”. O gestor não resolve contradições – ele as administra. Centralização e autonomia não são escolhas excludentes – são forças que se calibram continuamente. Uma organização que opera segundo esse princípio não busca equilíbrio estático; busca movimento sustentável.

A camada estratégica posiciona o usuário como centro gravitacional de toda a rede de valor. Não a cadeia de valor de Porter, linear e fechada, mas uma rede onde plataforma, parceiros, dados e usuário cocriam valor em tempo real. O papel da empresa é ser o nó mais relevante dessa rede – não necessariamente o maior, nem o que detém mais ativos, mas o que conecta com mais inteligência.

A camada operacional é onde o framework se torna executável. Velocidade engenhada significa criar mecanismos estruturais – não políticas,

Huawei
centraliza; Haier
descentraliza
radicalmente;
Alibaba
plataformiza;
ByteDance
dissolve o centro
em contexto
compartilhado

não cultura vaga – que produzem iteração rápida: microautonomia com accountability direto, arquitetura de plataforma que elimina retrabalho, e dados como feedback loop em tempo real. Sem essa camada, as duas anteriores são apenas filosofia.

E me atrevo a dizer que a distinção mais importante no que estamos chamando de big techs chinesas nem é em relação ao Ocidente, mas entre a escola chinesa clássica e o que essa nova geração de modelos representa. A escola chinesa clássica, representada pela Huawei de Ren Zhengfei ou pela cultura de exército da era de expansão do Alibaba, era extraordinariamente eficaz em escala e execução, mas dependia de líderes excepcionais no centro. A escola de gestão chinesa que emerge dos modelos mais recentes acredita que essa dependência é um limite e propõe sua superação – os melhores modelos da nova geração já o superaram, distribuindo inteligência pela rede sem perder coerência.

INSPIRANDO-SE NAS CHINESAS – CASOS DE USO

Quer uma gestão como a de uma big tech chinesa? Pense nas três camadas e compare com os casos de uso a seguir.

Na Huawei, por exemplo, a camada filosófica manifesta-se nos “tons de cinza”: decisões que navegam entre a rigidez de uma diretriz global e a flexibilidade exigida por 170 mercados distintos. A camada estratégica é a rede de países tratada como ecossistema único, não como mercados separados. A camada operacional é o BLM, que conecta estratégia e execução em ciclos contínuos de revisão. O resultado visível é uma empresa que sobreviveu a



sanções americanas redesenhando sua cadeia de fornecimento em tempo recorde – competência operacional, não apenas resiliência política.

Na Haier, a camada filosófica é o próprio RenDanHeYi: a identidade do colaborador definida pelo valor que cria, não pelo cargo que ocupa. A camada estratégica é a empresa tratada como plataforma de recursos para microunidades autônomas. A camada operacional é a eliminação de 12.000 gestores intermediários e a criação de 4.000 microempresas internas com accountability direto ao usuário. O resultado: a maior fabricante de eletrodomésticos do mundo, com um modelo de gestão estudado em Harvard e no Insead.

No Alibaba, a camada filosófica é a compreensão de que a empresa é um nó de valor, não uma loja. A camada estratégica é o ZhongTai: plataforma central que serve múltiplos front-ends com capacidades compartilhadas. A camada operacional é a velocidade de lançamento – 70% mais rápido – com dados centralizados e inovação descentralizada. O resultado é um ecossistema que integra e-commerce, fintech, logística, cloud e entretenimento como partes de um único organismo.

Na ByteDance, a camada filosófica é a substituição do controle pelo contexto: informação flui para baixo, decisão flui para baixo. A camada estratégica é o TikTok como rede de valor entre criador, algoritmo, anunciante e usuário – nenhum dos quatro funciona sem os outros três. A camada operacional são os OKRs transparentes para todos, os ciclos quinzenais de revisão e os wikis internos de aprendizado.



O resultado: 100 mil colaboradores globais com velocidade de startup.

E podemos incluir um caso de uso do Brasil, o do Magazine Luiza, que demonstra que a “escola de gestão chinesa” não é intransferível, como supõem alguns. A transformação da Magalu de varejista para plataforma – com infraestrutura logística compartilhada, marketplace aberto e serviços financeiros integrados – seguiu, independentemente de qualquer referência explícita à China, os mesmos princípios do ZhongTai e do RenDanHeYi. A camada filosófica foi tratar o físico e o digital não como escolha, mas como tensão produtiva – He aplicado ao varejo. O resultado: de varejista a plataforma de tecnologia com mais de 200 mil sellers ativos.

Para o gestor brasileiro, a pergunta de gestão relevante não é “como replicar a Haier”. É: quais capacidades internas poderiam virar plataforma, servindo múltiplas frentes de negócio? Onde está a fricção entre autonomia e alinhamento na minha organização, e que mecanismo – não política – pode reduzi-la? Meus dados fluem para quem decide, ou só para quem reporta?

A CHINA QUE DESAFIA O BRASIL

Por conta das big techs chinesas entre nós, para o gestor brasileiro, a China já deixou de ser apenas uma inspiração como caso de estudo internacional para se tornar pressão competitiva e oportunidade estratégica imediata.

No mercado de veículos elétricos, por exemplo, a BYD ultrapassou a Toyota em 2024 como a montadora com mais veículos elétricos vendidos no Brasil e anunciou investimentos de R\$ 3 bilhões na Bahia. No varejo digital, Shein e Shopee redefiniram as expectativas do consumidor brasileiro em preço, variedade e velocidade logística – e forçaram plataformas locais a repensar seus modelos. O Mercado Livre respondeu com investimentos bilionários em logística própria. A pressão chinesa funcionou no Brasil como o “efeito bagre” que Dan Wang descreve no mercado automotivo da China: a entrada de competidores poderosos força os locais a nadar mais rápido.

E a lista continua. Na infraestrutura brasileira, a Huawei lidera contratos de conectividade 5G em vários estados. A State Grid controla parte relevante da transmissão elétrica nacional, além de geração e distribuição, como no caso da CPFL. Em energia solar, fabricantes chineses fornecem mais de 90% dos painéis instalados no País.

A lição mais importante das big chinesas atuantes aqui não é a dos produtos – é a dos modelos. Como as empresas chinesas pensam sobre plataformas, sobre integração vertical, sobre dados como vantagem competitiva, sobre velocidade de iteração: tudo isso é aplicável aqui, independentemente do setor. ∞



IN HSIEH

Editor-convidado deste Dossiê e um dos maiores experts em China no País.

RECORTE DE APROFUNDAMENTO 2



CHINESES: COLETIVISTAS OU INDIVIDUALISTAS?

Para eles, cultura influencia muito nos negócios, porém ela é mais complexa do que se pensa e está envolta em um grande mito

POR CARLA MAYUMI E PATRICIA NAKAHARA

A China é um grande formigueiro com mais de um bilhão de formiguinhas trabalhadoras

É comum que se pense nos chineses como pessoas de natureza coletivista e homogênea. Se o Ocidente associasse essa ideia a uma imagem, seria a descrita acima, como se cada indivíduo fosse apenas mais uma peça intercambiável em um grande sistema. Entre as pessoas do Ocidente, esse é frequentemente o grande erro de leitura sobre a sociedade chinesa.

Na prática, chineses são verdadeiramente individualistas, embora aparentemente coletivistas. Como muita coisa na China, o que temos é a presença de uma suposta dicotomia.

Pesquisas com jovens executivos chineses e americanos mostram que, quando medidos em escalas clássicas de “individualismo versus coletivismo”, os dois grupos não diferem de maneira tão significativa. A diferença central não está no grau de individualismo, e sim na sua natureza.

No Ocidente, o indivíduo é concebido como autônomo e soberano, herdeiro do ideal iluminista do self-made man, o que o separa do seu contexto. Já na tradição chinesa, influenciada pelo pensamento confucionista, o indivíduo, por definição, é relacional. A pessoa não é um “eu” isolado, mas uma identidade complexa, constituída pelos papéis que desempenha: filho, pai, gestor, parceiro. Por isso, a pergunta “quem sou eu?” seria respondida primariamente por “de quem sou filho”, “de que cidade eu sou” e “onde trabalho”.

Essa diferença não elimina a ambição individual. Pensando no mundo do trabalho, o executivo chinês é, em

geral, altamente competitivo, orientado a desempenho e reconhecimento. No entanto, o sucesso dificilmente é interpretado como um feito estritamente individual. Ele é percebido como um evento que reverbera (positiva ou negativamente) sobre a rede de relações da qual o indivíduo faz parte.

Diante de dilemas, enquanto um executivo ocidental tende a recorrer a princípios universalistas (“o que é correto independentemente de quem esteja envolvido?”), o executivo chinês frequentemente delibera a partir de sua posição relacional: o que devo ao meu superior, aos meus subordinados, à minha família? É uma ética distinta, menos baseada em regras abstratas e mais estruturada por contextos e papéis.

O sociólogo Fei Xiaotong descreve essa organização como um “modo diferenciado de associação” (chāxù-géjǔ, em mandarim): uma sociedade estruturada em círculos concêntricos que se irradiam do ego do indivíduo [como na imagem abaixo]. No núcleo, está a família, centro gravitacional de lealdades e obrigações.

Essa ideia é central para desfazer um equívoco recorrente: não há, nesse modelo, um altruísmo universalista. Na China, a lógica é relacional e pragmática.



É sobre investir nos círculos próximos e simultaneamente investir em si mesmo, pois o destino individual está intrinsecamente ligado ao desses círculos.



VIRTUDES E CONCEITOS DO CONFUCIONISMO

AS CINCO PRINCIPAIS

REN

BONDADE,
HUMANIDADE,
COMPAIXÃO

YI

RETIDÃO, JUSTIÇA
E INTEGRIDADE
MORAL

LI

RESPEITO AOS RITUAIS
SOCIAIS, PROTOCOLOS E
TRADIÇÕES

ZHI

SABEDORIA,
CONHECIMENTO

XIN

SINCERIDADE E
FIDELIDADE

OUTRAS VIRTUDES CONSIDERADAS MUITO IMPORTANTES

XIAO

RESPEITO AOS
PAIS, ANCESTRAIS
E SUPERIORES
HIERÁRQUICOS

HE

HARMONIA

DOIS CONCEITOS-CHAVE, MAS QUE NÃO SÃO VIRTUDES

MIANZI

IMAGEM E HONRA PESSOAL

GUANXI

RELAÇÕES E REDES
PESSOAIS | CAPITAL
SOCIAL

ELEMENTOS DO TAOÍSMO

 MADEIRA INOVAÇÃO E CRESCIMENTO	 FOGO PAIXÃO E ENERGIA OPERACIONAL	 TERRA ESTABILIDADE E SUSTENTAÇÃO
 METAL ESTRUTURA E EFICIÊNCIA ORGANIZACIONAL	 ÁGUA ADAPTABILIDADE E FLUIDEZ	

Fonte: paper de Silvio Meira para o Magalu

Paralelamente a essa lógica relacional de matriz confucionista, existe na China contemporânea um esforço institucional de ampliação do senso de pertencimento coletivo. Isso é visível e claro, por exemplo, no discurso da “grande família chinesa” e em políticas associadas à prosperidade comum (common prosperity).

O antropólogo Yunxiang Yan, nascido em Pequim e atualmente professor na University of California em Los Angeles (UCLA), observa que esse movimento convive com a emergência de um individualismo cada vez mais pragmático, fortemente orientado ao sucesso pessoal e familiar. Ele argumenta que nem sempre esse impulso se traduz em responsabilidade em relação a círculos mais amplos, como desejado pelo discurso institucional.

Não se trata de uma contradição, mas de uma tensão estrutural entre dois movimentos simultâneos: um que busca expandir o raio da confiança e outro que mantém sua ancoragem nos vínculos mais próximos.

UM ENTENDIMENTO QUE MUDA OS NEGÓCIOS

A orientação ao sucesso pessoal e de círculos mais próximos tem implicações diretas na forma de operar relações profissionais na China. Relações pessoais, no contexto de trabalho, não são um elemento acessório, mas parte da infraestrutura do negócio. Por isso a importância do chamado “guanxi”, que é provavelmente a primeira palavra que se aprende no universo dos negócios. O termo rege as relações e se refere ao convívio baseado em confiança, em que conexões garantem compromissos mútuos. É mais profundo que a ideia ocidental de networking: trata-se de um sistema de inserção em círculos de confiança que definem acesso, prioridade e previsibilidade.

Guanxi é um termo mais profundo que a ideia ocidental de networking

Isso faz muita diferença, por exemplo, no que diz respeito a contratos formais. Por mais que sejam importantes, eles não ocupam uma posição de fundamento absoluto da relação comercial. Formalizam expectativas, mas não substituem a confiança construída relacionadamente. A quebra de confiança, mais do que a quebra de cláusulas, tende a ser o elemento mais disruptivo de uma relação.

Na gestão de pessoas, a mesma lógica se aplica. Incentivos puramente individuais podem ter eficácia limitada se não dialogarem com o pertencimento a um

grupo, seja a equipe, seja a família. A competição existe e é acirrada na China, mas ocorre dentro de estruturas relacionais, não à revelia delas.

Buscando essa compreensão mais sutil, percebemos que a China não é um bloco homogêneo como pode parecer a alguns. É uma rede rica e dinâmica de indivíduos competitivos e pragmáticos, organizados por uma geometria de lealdades. O chinês não é coletivista altruísta, nem individualista no sentido ocidental. Trata-se de um indivíduo cuja racionalidade é profundamente mediada por relações, papéis sociais e contextos. Compreender essa gramática é o que pode converter interação em relação e, um dia, em negócios.

Talvez seja por isso que a China tem nos feito repensar nossos próprios modelos. O que conhecemos dificilmente ajuda a explicar conceitos ou práticas dessa nação milenar. Quando tentamos projetar ou aplicar nossas concepções ocidentais a uma realidade que opera sob outra lógica, muitas vezes não conseguimos chegar a conclusões satisfatórias.

Quem quer realmente derrubar muros culturais, seja nos negócios com chineses ou na vida cotidiana, precisa se colocar no lugar de aprendiz e estar aberto a entender antes de questionar *[incluindo conceitos das filosofias mais populares, como confucionismo e taoísmo, listadas nas figuras]*, a olhar sem julgar, a perceber nuances. ∞



CARLA MAYUMI E PATRICIA NAKAHARA

Carla Mayumi é pesquisadora de comportamentos, curadora de conteúdo, designer de experiências, palestrante, educadora, coautora de livros. Patricia Nakahara é sócia do Baptista Luz Advogados, fundadora da New Frontier e da IPA Tech. Elas são as autoras da newsletter *Decode China*.

DIRETAS E INDIRETAS

QUER INVESTIR NA CHINA?

Além das ZPEs, você precisa entender o modelo “porto de livre comércio”, de nova geração – como o recente FTP de Hainan

POR DANIEL LAU



Desde a abertura econômica na década de 1990, e do boom que se seguiu, o cenário de investimento estrangeiro na China passou por transformações profundas. Os números agregados de IED (investimento direto estrangeiro) apresentaram leve declínio nos últimos anos, mas o formato dos investimentos se sofisticou, saindo do puramente quantitativo para o qualitativo.

Os dados mais recentes do Ministério do Comércio chinês (Mof-Com) confirmam essa transição. O IED efetivado na China continental foi de cerca de US\$ 104,7 bilhões em 2025 (no Brasil, para comparação, somou US\$ 84,1 bilhões de janeiro a novembro). Isso representou uma queda de 9,5% em relação ao ano anterior, mas o número de empresas abertas por estrangeiros cresceu 19,1%, totalizando mais de 70 mil – e chamou a atenção a dominância do setor de serviços (72,9% do total dos investimentos diretos estrangeiros), com destaque para o de alta tecnologia, que respondeu por 32,3% do total investido, e para o crescimento de 75% no comércio eletrônico.

E como o investimento estrangeiro tem se viabilizado na China?

DOIS MODELOS DISTINTOS

No final dos anos 1970, a porta de entrada do mundo na China eram as zonas econômicas especiais (ZEEs), criadas no governo Deng Xiaoping para consolidar operações de manufatura voltadas à exportação, com incentivos fiscais e simplificação burocrática. Com o passar dos anos, juntamente com a ascensão da classe média chinesa e a mudança gradual do foco da economia para o mercado interno, as zonas de processamento de exportação (ZPEs) amadureceram. E, dos anos 2000 para cá, as empresas instaladas lá ainda devem destinar a maior parte de sua produção ao mercado externo, mas não tudo. Shenzhen, uma antiga vila de pescadores

convertida em ZPE, é o exemplo de maior sucesso, hoje um dos maiores polos de manufatura e exportação do mundo. E a China pode ser considerada uma pioneira na implementação de ZPEs como estratégia de crescimento econômico nacional.

Mas, se as ZPEs representaram a abertura da China no século 20, o Porto de Livre Comércio (FTP) é a aposta ousada para o século 21, como uma zona de livre comércio com um nível de abertura mais alto. O porto da ilha de Hainan, aberto em dezembro de 2025, é o primeiro deles e oferece um pacote abrangente de liberalização que inclui, entre outros, os seguintes pontos:

- **Maior abrangência:** Hainan opera com a lista para investimento estrangeiro mais ampla da China, permitindo entrada em setores antes fechados, como mineração, alguns novos serviços profissionais etc.
- **Educação e saúde:** Permite que universidades e hospitais estrangeiros de alto nível abram instituições independentes.
- **Livre fluxo de capitais:** Implementa políticas de alto nível para fluxo de capitais, simplificando o registro de investimentos e permitindo maior flexibilidade no câmbio para multinacionais.
- **Liberdade de tráfego aéreo:** Permite que companhias estrangeiras usem Hainan como hub para operar rotas entre a ilha e países terceiros, aumentando as conexões regionais e globais.

O FTP de Hainan é, ao mesmo tempo, uma porta de entrada para empresas estrangeiras acessarem o mercado consumidor chinês e um ponto de partida para mais empresas chinesas se internacionalizarem. Isso porque opera sob um modelo inovador de supervisão aduaneira, conhecido como modelo de funcionamento “uma linha, duas linhas”. A primeira linha é a fronteira entre Hainan e o exterior, com circulação simplificada, e as mercadorias não enfrentam procedimentos alfandegários extensos. A segunda linha é a fronteira entre Hainan e o continente chinês, onde as mercadorias que saem de Hainan para o continente pagam impostos conforme regras especiais.

Embora tudo seja muito recente, os números mostram que a estratégia está colhendo frutos. Em 2025, o uso efetivo de capital estrangeiro em Hainan cresceu 19,9%; essa instalação de conglomerados estrangeiros demonstra a confiança dos investidores. O governador de Hainan resumiu a visão da região: “Esco-

“Iher Hainan significa escolher oportunidades. Investir em Hainan significa investir no futuro”.

À medida que as questões geopolíticas e os realinhamentos da cadeia de fornecimento continuam a influenciar as decisões de investimento globais, a estrutura aprimorada de Hainan a posiciona como um local valioso para empresas estrangeiras estabelecerem sedes regionais, bases de produção ou de centros logísticos de classe mundial.

Eu, particularmente, estive três vezes na Província de Hainan visitando cidades, autoridades e conversando com empresas locais. E não hesito em convidar as empresas do Brasil e da América Latina a reavaliarem suas estratégias globais e considerarem Hainan como uma plataforma de longo prazo de crescimento, integração regional e participar ativamente do potencial do Hainan Free Trade Port, como é chamado em inglês. Para o investidor estrangeiro, o caminho não passa mais apenas por zonas de processamento econômico focadas exclusivamente em baixo custo; agora a ordem é a integração em ecossistemas de inovação, alta tecnologia, serviços, consumo e mercado interno. Trata-se de um novo e mais avançado ciclo de abertura da China.



DANIEL LAU

Curador-chefe da JT China e membro da Comissão Conselho do Futuro IBGC.

INVESTIMENTOS CHINESES NO BRASIL

Você tem cinco anos para entender oportunidades e desafios; o Nordeste é exemplo

POR MARINA MIRANDA

A importância da China para o futuro é imensa. Assim como estou convencida disso, estou certa de que, nos próximos cinco anos, a relação Brasil-China deve se tornar ainda mais estratégica, pragmática e multifacetada, não importando qual o governo brasileiro. A tendência é sair de uma dinâmica concentrada em commodities para uma agenda mais ampla, envolven-



do investimentos, inovação, transição energética e cooperação institucional. E podemos ver o caso do Nordeste, que está se remodelando com os grandes investimentos chineses – e não falo só de investimentos, falo de qualificação de mão de obra e transferência de tecnologia para o Brasil.

Do lado das oportunidades, há um espaço claro para avanço em infraestrutura e logística, com capital e tecnologia chinesa apoiando gargalos históricos do Brasil; energia e sustentabilidade, especialmente em renováveis, descarbonização e bioeconomia; tecnologia e indústria, com maior presença chinesa em setores como mobilidade, manufatura e digitalização; e integração institucional, ampliando parcerias entre governos, empresas e centros de pesquisa. O fato de o Brasil ter a segunda reserva mundial de terras raras, só perdendo para as chinesas, tem aumentado bastante o interesse chinês por aqui, uma vez que terras raras são chave para a tecnologia.

Ao mesmo tempo, é claro, os desafios continuam relevantes, como as diferenças culturais e de modelo de gestão, que ainda geram desalinhamentos na execução. Não é que o conhecimento de lado a lado não venha evoluindo nos últimos anos; vem, na esteira de mais negócios, mais investimentos e mais interação – hoje, brasileiros e chineses se tratam com menos estereótipos e mais pragmatismo do que antes. Porém, o entendimento ainda é mais superficial do que estrutural. Os chineses têm estudado os brasileiros e estes, com as diversas missões para a China, começam a compreender melhor a evolução chinesa. Mas ainda vejo que falta preparo nosso para operar de maneira estruturada com eles. E também falta uma compreensão profunda de como cada lado pensa, decide e constrói relações.

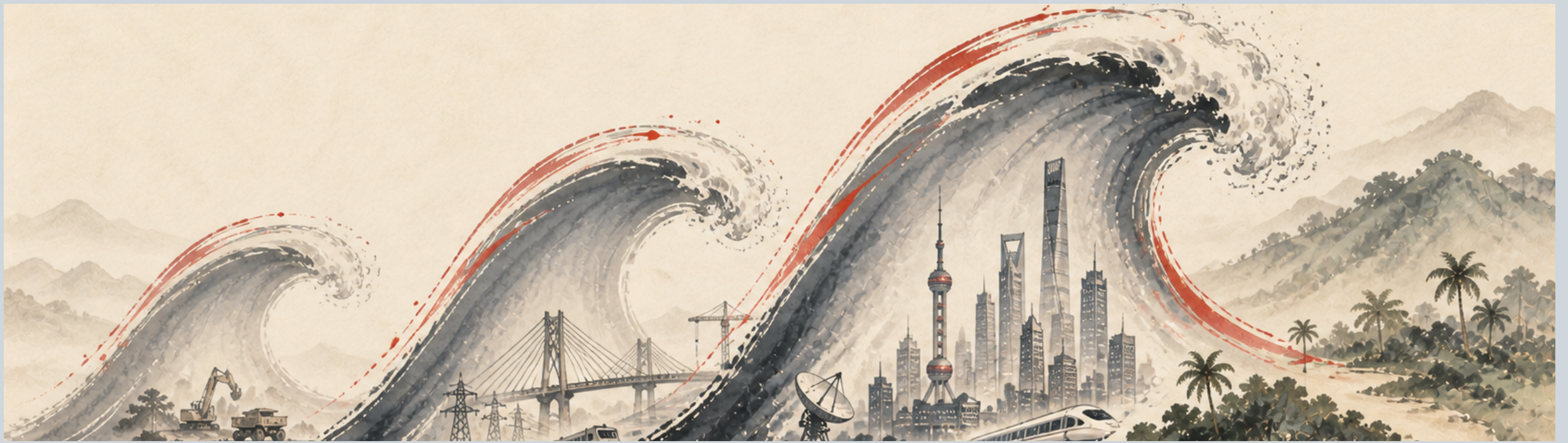
Os principais ruídos? Estão no ritmo dos negócios (brasileiros mais impulsivos, chineses mais cautelosos), na comunicação (direta aqui, indireta lá), na leitura de compromisso (flexibilidade nossa versus consistência deles) e no entendimento institucional de cada país. Esses desalinhamentos têm atrapalhado, mesmo quando há interesse mútuo. Onde vejo tudo funcionar melhor é onde há visão de longo prazo, complementaridade econômica e boa mediação entre as partes.



MARINA MIRANDA

Especialista em China, diretora institucional do IEST Group e do CECPS (O Centro de Serviços Econômicos e Comerciais entre a China e os Países de Língua Portuguesa e Espanhola).

AS TRÊS ONDAS DOS INVESTIMENTOS CHINESES NO BRASIL



A globalização das empresas chinesas pode ser dividida em três ondas distintas, cada uma caracterizada por diferentes estratégias, indústrias e níveis de sofisticação, segundo In Hsieh:

Primeira onda:

Equipamentos pesados e fabricação de baixo custo

A primeira onda da globalização chinesa foi impulsionada principalmente por fabricantes de equipamentos pesados e produção de baixo custo. Empresas como Sany, que chegou ao Brasil em 2010, Zoomlion e LiuGong foram pioneiras nessa fase, exportando máquinas de construção e equipamentos industriais para mercados emergentes. Essas empresas aproveitaram as vantagens de custo da China para produzir produtos acessíveis, muitas vezes competindo pelo preço em vez de fazê-lo por meio de inovação ou de valor da marca.

Segunda onda:

Líderes industriais e empresas de internet indo ao exterior

A segunda onda da globalização chinesa viu a ascensão de marcas de consumo e empresas de internet expandindo-se internacionalmente. Essa fase foi marcada por uma transição da fabricação de baixo custo para diferenciais competitivos mais sofisticados, incluindo e-commerce com AliExpress, smartphones com a Xiaomi e veículos elétricos com BYD. Ao contrário da primeira onda que alcançou irrestritamente o mundo inteiro, essa segunda atingiu principalmente mercados emergentes como o Brasil.

Terceira onda:

Empresas criadas para serem globais

A terceira onda da globalização chinesa é definida por negócios ou empresas que foram criadas para serem globais desde o início. Elas não estão apenas se expandindo internacionalmente; estão construindo negócios globais do zero, muitas vezes mirando mercados estrangeiros desde o primeiro dia. Um exemplo claro é a Shein.

SINO-STARTUPS LÁ E CÁ

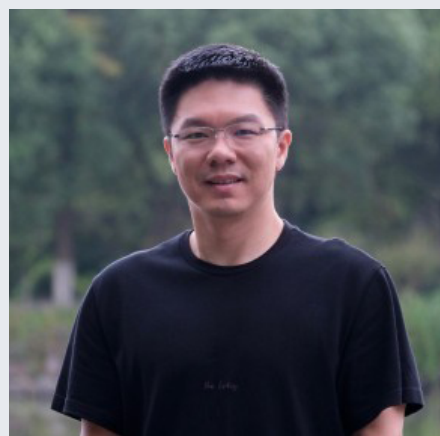
Vale acompanhar o empreendedorismo chinês, especialmente na área de inteligência artificial

REPORTAGEM HSM MANAGEMENT

3/5



Dealism é uma startup de inteligência artificial nascida em julho de 2025 no Brasil com intenção de atuar globalmente. Seu founder e CEO é Leo Huan – um dos muitos chineses que vieram empreender no mercado brasileiro. Antes chief operation officer da Youzan, uma espécie de Shopify chinesa, e VP da Hillhouse Capital, firma de investimentos globais de Singapura, Huan uniu suas experiências com tecnologia e venture capital para buscar revolucionar a comunicação de vendas com IA por meio de agentes autônomos de “vibe selling” voltados para plataformas como Instagram e WhatsApp.

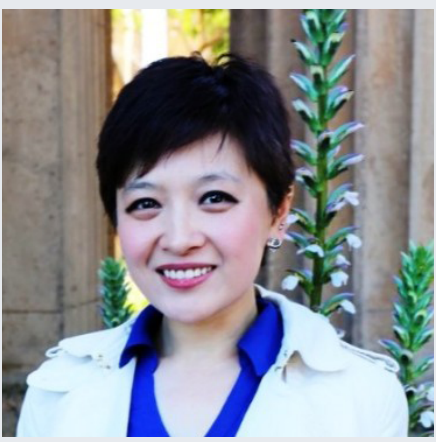


LEO HUAN
Dealism

Para Huan, o conceito de startup chinesa se diferencia muito do da startup clássica do Vale do Silício, especialmente em IA. “Uma empresa de IA do Vale do Silício é essencialmente projetada como um sistema: modular, com interfaces explícitas, mantida previsível por meio de OKRs e processos; o CEO é apenas um nó dentro dele. Uma empresa de IA com cultura chinesa funciona mais como um organismo: os papéis se confundem, as fronteiras se tornam fluidas e a velocidade é mantida pelo julgamento do fundador e pela execução de altíssima intensidade. O CEO é o cérebro do organismo. O primeiro modelo alinha as pessoas por meio de processos; o segundo alinha as pessoas por meio do chefe.”

Cada modelo tem seu custo, como Huan reconhece em entrevista a **HSM Management**: o modelo do Vale do Silício pode ser lento em crises reais e dilui as decisões por meio de processos; o modelo chinês falha em grande escala e depende demais do fundador. “No entanto, em um mercado como o brasileiro, o alinhamento em torno do fundador pode ser mais interessante – as equipes locais não são estranhas à ideia de “o chefe decide + alta densidade de execução”. A dificuldade é adaptá-lo a “valores explícitos + participação acionária em longo prazo” para que não vire puro paternalismo.

E como uma investidora chinesa que atua com startups de IA no Vale do Silício compara empreendedores chineses e todos os outros? Rui Ma, founder da comunidade de análise de tecnologia Tech Buzz China, vê que as empresas chinesas de IA estão cada vez mais ambiciosas em termos globais e que, por sua agressividade de preços, muito maior do que a do Vale do Silício, podem ter muitas oportunidades nos mercados em desenvolvimento.



RUI MA

Tech Buzz
China

“Onde vejo forte potencial é na camada de modelos fundamentais, principalmente com modelos de código aberto, porque estes reduzem barreiras de adoção, constroem credibilidade e confiança internacionalmente, coletam feedback rápido e de uma ampla base global e, por fim, as diferenciam em um mercado que já é considerado saturado. Modelos de código aberto são inerentemente globais e podem ser adotados com mais facilidade em diferentes mercados”, afirma Ma. Mas ela faz um senão: a camada-chave a ser observada nas empresas chinesas talvez não seja a das aplicações, mas a da infraestrutura – os modelos e ferramentas que desenvolvedores e empresas podem usar como base para suas construções.

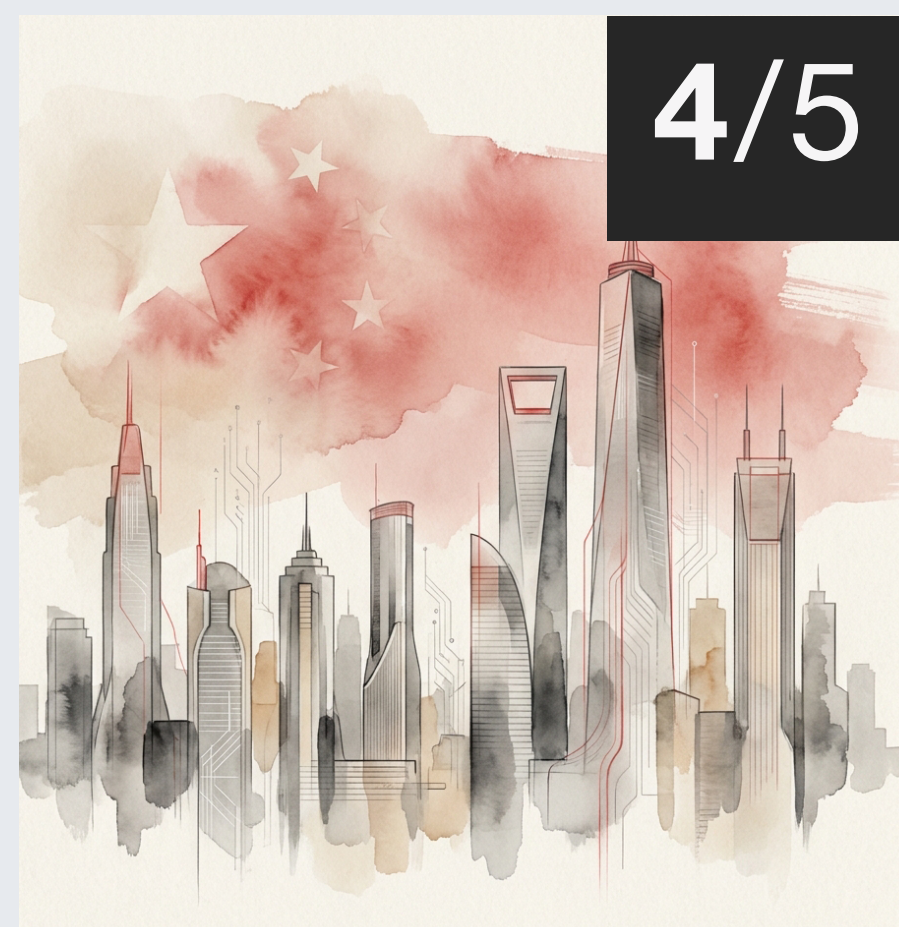
Para a analista, que fica sediada no Vale do Silício, nos Estados Unidos, o Brasil provavelmente será um mercado atraente para startups chinesas com essas tecnologias, dada sua escala econômica e a demanda por soluções mais econômicas. Ela ainda vê uma lacuna nas aplicações B2B, contudo. “Historicamente, os empreendedores chineses têm se destacado em produtos para consumidores e profissionais. O mercado B2B exige uma estratégia de entrada no mercado muito diferente, incluindo vendas corporativas, ciclos de implementação mais longos e uma integração mais profunda com o cliente, área na qual muitas equipes ainda estão desenvolvendo suas capacidades.”

Quer você busque uma startup para investir ou para integrar sua cadeia de fornecimento, levar em conta startups chinesas pode ser um boa ideia.

O NOVO ESTÁGIO DA TECNOLOGIA NA CHINA

A integração – com design, experiência e inteligência – deixa para trás a era dos equipamentos só com eficiência em custo

POR BRUNO MACHADO



Visitei a China duas vezes em um intervalo de 12 anos. A primeira foi em 2014 e a segunda agora, em 2026, ambas a convite da Huawei. Mas os contextos foram impressionantemente diferentes. Na primeira vez, o foco eram equipamentos de infraestrutura: de rede, telecomunicações, videoconferência e os primeiros sinais do que viria a ser a cloud computing. Nesta segunda, o foco foi inteligência artificial, plataformas de nuvem e casos reais de uso em escala. O contraste revela algo maior do que a evolução tecnológica que aconteceu nesse período. O que houve foi uma mudança estrutural: a tecnologia deixou de ser um conjunto de iniciativas para quem a utiliza e passou a operar como a base integrada, invisível e onipresente dos negócios, tendo design e experiência do usuário como elementos centrais.

Este artigo não é sobre uma empresa específica, mas sobre o entendimento dos fornecedores chineses acerca de tecnologia. A Huawei atua diretamente no Brasil desde 1999 e entrou no meu radar em 2011, quando vendeu os primeiros data centers em containers para o Mackenzie, em São Paulo, já que atuo em educação. Esses data centers buscavam resolver a complexidade operacional das infraestruturas locais e representavam uma alternativa ante o avanço da cloud computing, que começava a ganhar tração com AWS, Microsoft e Google. A Huawei logo virou tema recorrente nas conversas entre CIOs do setor de educação. Fui à China com eles em 2014 e conhecemos equipamentos de rede, gadgets em telecomunicações já apontando para o 5G, roteadores e soluções de videoconferência. Sua origem em hardware para telecomunicações a posicionava como fornecedora de infraestrutura.

Doze anos depois, a visita em 2026 foi centrada em cloud computing especificamente para operação de inteligência artificial generativa, desde data centers especializados até plataformas de desenvolvimento e modelos dentro do ecossistema chinês. Já há

uma divisão estruturada para isso, com governança própria, CEO global e liderança regional, incluindo a América Latina. Em paralelo, a linha de produtos para o consumidor evoluiu muito, cobrindo smartwatches, dispositivos dobráveis, fones inteligentes e notebooks, vários operando com o sistema operacional HarmonyOS em vez de Android (por conta das sanções). Fomos a unidades de Shenzhen, Xangai e Dongguan. Próximo a Shenzhen, por exemplo, tive a chance de conhecer um data center dedicado à IA com engenharia de refrigeração impressionante. Ali fica o campus de P&D que mais me impressionou. Fiquei boquiaberto com o campus à beira do lago Songshan, em Dongguan, com arquitetura inspirada em cidades europeias; são 12 vilas distribuídas em um espaço equivalente a cerca de 300 campos de futebol. Isso dá um ar quase bucólico à verticalização acelerada da empresa, cobrindo desde equipamentos e conectividade até a operação.

A potência do que aconteceu nesses 12 anos na Huawei é reveladora do status tecnológico atual da China. No Brasil, instituições críticas estão operando em sua nuvem em escala, reforçando o nível de maturidade e confiança nessas plataformas – como Gov.br, Receita Federal e o próprio projeto da reforma tributária –; não é uma inovação experimental. Já há regiões de data centers seus em São Paulo e Santiago do Chile capazes de operar dentro dos requisitos da LGPD e com baixa latência. E, mesmo com tantas sanções globais, suas arquiteturas baseadas em software open source seguem viáveis.

Quem aprendeu a ver a tecnologia chinesa só como sinônimo de eficiência em custo (e alguns também veem a IA chinesa assim) precisa mudar o olhar: na tecnologia chinesa atual, design e experiência do usuário são centrais, e a inserção de inteligência em hardware está bem avançada. Será que a operação de cidades grandes e complexas com tecnologia os faz avançar mais rápido do que em outros lugares? Não sei. Mas sei que a China entrou em um novo estágio, pronta para operar em escala com eficiência e qualidade, e com forte ênfase em experiência, usabilidade e integração. A lição? Sua capacidade de orquestrar sistemas em escala, velocidade e consistência é o que conta.



BRUNO MACHADO

Vice-presidente de transformação digital da Ânima Educação.

ENERGIA, VEÍCULOS E AGRO – ONDE A CHINA JÁ É UM POUCO BRASILEIRA

Alguns setores aceleram, mais do que outros, as relações entre brasileiros e chineses

REPORTAGEM HSM MANAGEMENT, COM SANDRA REGINA DA SILVA, LUCIANA MARCELINO E GIOVANNA BRAZ



Confúcio, se nascesse nos dias atuais, seria novamente chinês e talvez trabalhasse como executivo de empresa. Se não por mais nada, pelo fato de valorizar profundamente o aprendizado e conectá-lo com a prática da reflexão. Por volta do ano 500 a.C., Confúcio dizia: “Aprender sem refletir é inútil; refletir sem aprender é perigoso”. E é exatamente isso que os executivos chineses praticam hoje. É o que lhes tem permitido ingressar em tantos mercados e ocupar uma participação significativa tão rapidamente – isso e capital, é claro. No Brasil, o número de segmentos de negócios com players chineses relevantes já supera os dedos das mãos, mas selecionamos três que têm recebido particular aprendizado e reflexão por parte de gestores chineses e aproximado parceiros de China e Brasil:



ADALBERTO MALUF

Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima

Energia elétrica. “A economia verde é o centro dos últimos planos de desenvolvimento da China. O 14º, entre 2021 e 2025, trouxe metas bastante ambiciosas de ampliação de energias renováveis e construção das indústrias do futuro, o que fez reduzir muito a dependência do combustível fóssil na China. A solar e eólica juntas atingiram 47% da matriz elétrica em potência, ultrapassando o carvão e o gás pela primeira vez. Se somadas solar, eólica, hidrelétrica e nuclear, chegam a quase 60%, o que é uma revolução se comparada com os últimos anos,

o que trouxe muito mais segurança energética para a China. A China sozinha instalou 315 gigawatts de solar no ano passado, muito mais do que o mundo inteiro instala junto, mostrando essa liderança não só na produção, no beneficiamento, na criação do emprego, mas também, em especial, na descarbonização de sua

economia, na criação do emprego do futuro.” Quem faz essa análise é Adalberto Maluf, secretário nacional do Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima. E o que isso significa para o Brasil? Em primeiro lugar, é um bom exemplo para o mundo de transição com velocidade, porque foi feita com prioridade. Mas também é um parceiro de peso. “A presença das empresas chinesas no setor de energia é muito grande; estão entre os maiores investidores das grandes linhas de transmissão, de geração e distribuição, como vemos nas aquisições da State Grid. Elas trazem tecnologias de ponta que o Brasil não tinha, como linhas de transmissão de mais de 80 kW; companhias como Power China, Spike e CGN estão montando portfólios muito robustos de projetos de energia solar e eólica; e empresas como BYD, Great Wall e Huawei estão revolucinando o armazenamento de energia com baterias para veículos, empresas e residências.”



DANILO RODIL
Ex-GAC

Veículos elétricos. “O mercado de veículos elétricos no Brasil até 2024 encerrou mais ou menos com 2,5% do mercado total de veículos e, de repente, em 2025, teve um salto na participação, fechando com cerca de 10% do total. A estratégia foi focar em vendas para motoristas de aplicativo, porque muitos deles não têm carro próprio e conseguem financiar a aquisição de um carro elétrico. Agregue a isso o fato de que muitos têm abastecimento em casa, que é infinitamente mais barato do que abastecer um carro a gasolina – o motorista paga R\$ 60, R\$ 70 em casa no máximo, dependendo do tamanho da bateria, para rodar aí uns 400 quilômetros – e a manutenção também é mais barata do que a do carro de motor de combustão. As próprias montadoras, além disso, estão alugando carros para quem não tem condição de comprar um”, conta Danilo Rodil, ex-diretor de vendas e desenvolvimento da rede da GAC Brasil, e que está negociando com outra montadora chinesa. Segundo ele, a infraestrutura para veículos elétricos também está se desenvolvendo. Há opção de carregador elétrico, eletropostos estão aparecendo, até condomínios poderão implantar os seus com estudo técnico em São Paulo. O grande foco dos chineses, diz Rodil, está no Brasil porque os Estados Unidos, que é o principal mercado exterior para a China, têm uma taxaçoão que impossibilita e, no europeu, até conseguem entrar em alguns países, mas não em todos. Hoje o Brasil é 50% a 60% da América Latina, região que é a segunda

prioridade. E veremos muito movimento ainda: além das que já estão atuando por aqui, cerca de uma dezena está trabalhando para chegar. “E a competição é para ver quem tem a melhor tecnologia”, diz.



**LARISSA
WACHHOLZ**
Vallya Agro

Agronegócio. O Brasil é o maior fornecedor de produtos agropecuários para a China: de tudo que a China importa nessa área, 25% aproximadamente vão do Brasil, uma posição que conquistamos ao longo da última década e que até então pertencia aos Estados Unidos, conta Larissa Wachholz, sócia da Vallya Participações e diretora-executiva da Vallya Agro, uma das grandes especialistas nas relações entre Brasil e China no setor. “Minha visão é de que a relação Brasil-China no agro se apoia no fato de demanda e de oferta serem ambas em larga escala, porém, cada vez mais, pode haver componentes de segurança alimentar e de transição verde sustentável que moldem essa relação. Existe a perspectiva de que a transição energética e a ecológica abram grandes oportunidades para a relação do Brasil com a China no agronegócio com maior valor agregado, sobretudo no que diz respeito a biocombustíveis para uso na aviação e na navegação marítima”, analisa ela. De acordo com Wachholz, várias dessas oportunidades já têm sido exploradas por empresas brasileiras, tanto no fornecimento de insumos, na originação de produtos agrícolas e também na exportação. “Sofisticar cada vez mais a sua relação com a China em vez de ser prioritariamente um exportador de commodities agrícolas é a chave. A China está se transformando muito rapidamente, com uma classe média alta exigente, que busca produtos agropecuários mais interessantes. E há um novo padrão China, de produtos mais sustentáveis também, exigido, por exemplo, por empresas listadas na bolsa de Hong Kong.” Por fim, na visão da especialista, além de agregar valor o agro brasileiro precisa aprender a fazer mais parcerias com a China para ter uma agricultura mais conectada, com melhor controle do uso de água e outros recursos naturais, com melhor marketing e comercialização, com mais tecnologias e processos. Investimentos e know-how chineses podem ajudar. ∞

CONTAGEM REGRESSIVA ESPECIAL 1 - COM EDWARD TSE



TODAS AS EMPRESAS PRECISARÃO INCLUIR O FATOR CHINA EM SEUS PLANOS

Muito além de mercado consumidor e parte de supply chain, o país deve ser visto de agora em diante como um exportador de ideias, de inovação, de modelos de negócio e de capital – e, assim, de gestão | por ADRIANA SALLES

Edward Tse é reconhecido, dentro e fora da China, como o principal especialista em estratégia de negócios do país. Foi o primeiro a enxergar a capacidade de inovação chinesa quando todos achavam que aquela era a terra do copia-e-cola, o que fez em seu livro *China Disruptors*, de 2015, e agora é o primeiro a dizer que os chineses estão migrando

para a próxima fronteira da gestão, como aconteceu com os americanos meio século atrás, tornando-se uma influência em qualquer parte do mundo. O convívio com padrões ocidentais – esse morador de Hong Kong tem mestrado na Yale School of Management e doutorado na University of California em Berkeley, além de ter trabalhado com consultorias como BCG e Booz Allen – permite a Tse nos explicar a China numa perspectiva também comparativa. A entrevista foi editada para facilitar o entendimento.

8 | **Os gestores brasileiros estão passando por um choque cultural com chefes chineses. Queixam-se, especialmente na indústria automobilística e na área de energia, da pressão por velocidade, de ser desautorizados, da expectativa de obediência cega, do microgerenciamento, da imposição de um ritmo de trabalho exaustivo. É assim mesmo? Ou é só uma fase que vai passar? [Risos]**

Sim, tenho certeza de que os executivos brasileiros sentem tudo isso quando começam a trabalhar com os executivos chineses. E é provavelmente legítimo. Não acho que todos os países precisem ser como a China. Nem todos os países precisam trabalhar tanto, tão rápido, se não é assim na cultura e na maneira como as pessoas fazem as coisas em seus países. Mas, se der um passo atrás, entendo: a internacionalização ainda é uma experiência totalmente nova para muitas empresas chinesas, que geralmente se sentem muito confortáveis com a maneira de fazer as coisas em casa. Você mencionou a necessidade de velocidade, de trabalhar muito e de ser disciplinado; devido ao

rápido crescimento da economia chinesa e à incrível concorrência em muitos setores, tudo isso se tornou a norma aqui. Então, o choque acontece, e é maior quando os chineses vão para lugares com os quais estão menos familiarizados, como o Brasil ou a América Latina.

Como os negócios chineses têm ido há mais tempo para lugares como Malásia, Tailândia, Singapura e Indonésia, têm mais familiaridade e facilidade de se adaptar lá. Como os chineses e os europeus têm uma longa história de interações desde os séculos 14 e 15, também o choque tende a ser menor. Até com a cultura dos EUA há mais familiaridade e menos atrito.

Os executivos chineses precisam aprender mais sobre as diferenças culturais e respeitá-las, sem dúvida, mas, ao mesmo tempo, têm o desafio de continuar a ser tão produtivos e eficientes quanto na China. O bom é que os chineses são aprendizes muito aplicados; gostamos de estudar. O mais complexo talvez seja nossa autoconfiança, que tem um grau significativo; acreditamos que desenvolvemos um sistema de pensar muito poderoso. O futuro [da gestão das empresas globais chinesas] deverá ser uma combinação desses dois fatores – a essência chinesa e o aprendizado sobre o resto do mundo.

7 | **Você lançou recentemente o livro *China in the New World – How global companies should put China at the core of the global plans*, recomendando às empresas do mundo todo que ponham o fator China no coração de seus planos. Isso é bem mais do que apenas vender para chine-**

ses ou incluí-los na supply chain, certo? Como se faz isso – China desks de escritórios de advocacia, que crescem no Brasil, e consultorias bastam?

A China é cada vez mais importante no mundo – e não menos importante, como alguns podem querer fazer crer. Estamos entrando em um mundo multipolar e, nele, o papel da China, e das empresas chinesas, será cada vez mais importante. As noções que muitas empresas globais têm, de a China ser um mercado importante e fonte de suprimentos, ainda são válidas, mas deixou de ser apenas isso: a China também está agora na próxima fronteira; exportadora de ideias, de inovação, de modelos de negócio e, principalmente, exportadora de capital – há uma tendência de aumento dos investimentos de empresas chinesas em muitas partes do mundo.

Minha tese é que a influência da China será sentida em diferentes partes do mundo. Mesmo que você não faça negócios na China, ainda precisará colocá-la no centro da sua estratégia geral, porque os chineses estão vindo até você de algum modo, e é preciso considerar o impacto deles em seus negócios, sejam globais ou domésticos. Mais de meio século atrás, foi o que aconteceu com os Estados Unidos. Você pode aproveitar as capacidades chinesas para aumentar seu grau de competitividade, tanto no mercado interno quanto além dele, como aproveitou as capacidades americanas.

Como se coloca China no centro dos planos? Levando em conta o que acontece aqui. Contratar serviços profissionais especializados será muito útil para muitas empresas acompanharem os acontecimen-

tos, sim. Mas, para realmente entenderem a China, elas precisam estar fisicamente presentes, de modo direto ou com parceiros locais. Podem achar que falo em causa própria, porque minha empresa Gao Feng Advisory faz tais parcerias, mas não; é uma necessidade real. Ter capacidades internas focadas em China também permite acompanhar os acontecimentos, mas em geral essas capacidades são especializadas em um setor (por exemplo, em papel e celulose) e talvez não consiga captar mudanças mais transversais, inespecíficas. Ter um investidor chinês minoritário também pode ser uma solução interessante, mas as empresas chinesas preferem geralmente ter participações majoritárias.

6 | A dinâmica de mercado chinesa, tão única, já influencia os planos de algum modo?
Eu diria que estão buscando entender como a China conseguiu ganhar influência sobre o mundo em um período tão curto, de poucas décadas. E isso pode ser atribuído, a meu ver, à dinâmica de mercado derivada de um sistema econômico único, como você diz, ainda pouco compreendido no Ocidente.

O sistema pode ser explicado em três camadas. Há o governo central, em Pequim, capaz de criar políticas e planos. Seus planos quinquenais têm sido muito eficazes em fornecer diretrizes para todo o país durante o período específico de cinco anos. Estamos agora no início do 15º plano quinquenal, que define as prioridades de negócios para cinco anos, que as empresas verão vantagem em seguir – agora há priorização de áreas como inte-

ligência artificial e sua aplicação, robótica, automação, novas energias e biotecnologia, e novos materiais. Outra camada é a dos empreendedores privados; todos estudam os principais elementos dos planos quinquenais, como estão fazendo agora, para identificar oportunidades que terão alto crescimento nos próximos anos.

E há, por fim, a camada dos governos locais, municipais e provinciais, que conectam as políticas de nível central e as empresas. Esses governos locais têm recursos e podem incubar empresas. E eles também ajudam a desenvolver o ecossistema local para essas empresas, seja upstream (com fornecedores), seja downstream (conectando as empresas com clientes potenciais). Graças a esse sistema, na China, as empresas não precisam fazer tudo sozinhas; elas recebem apoio.

5 | **É um sistema copiável?**
É possível que outros países copiem e aprendam com isso? Claro que sim. Mas a história da China tem uma influência que não é simples de replicar, juntando o estado centralizador da China antiga com a economia 100% planejada da República Popular da China, entre 1949 e 1978, e com abertura econômica de Deng Xiaoping, que começou a reintroduzir os empreendedores mais recentemente.

4 | **E talvez juntando educação, não? Peter Drucker – sou velha o suficiente para já tê-lo entrevistado [risos] – era um grande admirador tanto da China como da Índia, mas a aposta dele para o século 21 tendia mais**

à Índia por conta do sistema educacional. Para Drucker, educação definia sucesso nos negócios e, no Brasil, culpamos a educação por muitos de nossos limites econômicos. A seu ver, a educação explica o sucesso chinês?

Muitas pessoas comparam China e Índia, ambas civilizações antigas e ambas com pensadores brilhantes. Mas elas tomaram caminhos diferentes: os indianos, desde a sua independência da Grã-Bretanha, escolheram a democracia eleitoral como sistema de governo, enquanto os chineses escolheram o socialismo. Em termos educacionais, a educação indiana é mais liberal e livre, permitindo que as pessoas tenham mais ideias e assim por diante, enquanto o sistema educacional chinês é focado no aprendizado tradicional e em uma cultura de obediência, mesmo com as reformas mais recentes. Se você observar os resultados, a realidade é que ambos os lados produziram um número significativo de pessoas brilhantes, profissionais e intelectuais muito realizados, independentemente dos diferentes caminhos educacionais e governamentais.

Entende o que quero dizer? A diferença no sistema educacional talvez seja menos importante do que se pensa para a capacidade das pessoas de inovarem e alcançarem sucesso na carreira. Pessoalmente, não concordo com essa noção de que o sistema educacional chinês, por ser baseado em disciplina, sufoca a capacidade dos chineses de serem criativos ou inovadores. Até se acreditava nisso, mas, em 2015, eu escrevi o livro *China's Disruptors*, provando que era uma crença errada. Minha visão se provou correta e hoje isso é bem aceito. E os chineses estão cada vez mais inovadores. A correlação entre capacidade

peçoal e sistema educacional talvez não seja tão forte quanto se pensa.

3 | Isso talvez seja boa notícia para o Brasil – e talvez não, porque acabam as desculpas [risos]. O Brasil é uma prioridade para a China, seja por estar no BRICS ou pela transição para uma economia de baixo carbono? Ao longo da nossa história, sempre tivemos a visão de que temos que olhar para o mundo como parte de nós. Entenda que “parte” não é como se quiséssemos ocupar o resto do mundo; é a ideia de que precisamos ter apreciação pelo resto e nos importar com os demais. Isso é uma maneira nossa de pensar. Nem sempre se manifestou completamente nas últimas décadas, talvez, mas está no âmago do pensamento chinês. E acho que, sob a atual liderança chinesa, essa linha de pensamento é bastante prevalente e impulsiona a estratégia de globalização da China. E isso é também uma resposta, claro, a episódios mais recentes do Ocidente, em particular às ações dos Estados Unidos.

Então, tentar desenvolver e manter um bom relacionamento com muitos outros países do mundo é fundamental para nossa estratégia global geral, não especialmente com o Brasil. O BRICS é um acesso muito importante para a China, porque conecta o país com o restante da Ásia, subcontinente indiano, o Oriente Médio, a África e a América do Sul. Mas, para além do BRICS, o que os chineses querem realmente é criar uma comunidade global com um futuro compartilhado. E, nesse contexto, a América Latina e o Brasil são importantes realmen-

te. Vocês podem esperar que, com o tempo, cada vez mais empresas chinesas invistam no mercado brasileiro. Hoje é apenas o começo.

2 | Neste *Dossiê*, temos uma tese de que a China se destaca pela gestão, mais do que pela tecnologia, que é a crença de muitos. Você concorda? Se sim, como é a gestão chinesa? Aliás, como é a gestão chinesa do futuro, influenciada pela IA, sobre a qual você tem escrito?

Sim, a gestão importa mais, e sim, há um novo paradigma emergindo. Mas não, não há uma gestão chinesa. Explico por partes.

Para entender o novo paradigma, um ponto de partida fundamental será o aumento da utilização de agentes de IA nas organizações – já começamos a ver isso muito na China, com grandes empresas chinesas. Entre as implicações práticas disso, os agentes ajudarão a aumentar a produtividade, os agentes vão substituir parte do trabalho humano – veremos demissões com mais frequência mesmo na China – e os agentes funcionarão como membros da equipe de trabalho dentro da organização. A força do trabalho a gerenciar no futuro próximo será uma combinação de seres humanos reais e software; o software de IA se tornará a espinha dorsal dos, entre aspas, “recursos humanos”.

Isso significa, na nossa visão, que as empresas se tornarão cada vez mais horizontais, com as pessoas da linha de frente mais capacitadas e com mais recursos. E a necessidade de média gerência diminui-

rá. Muitos fluxos de trabalho e processos de negócios terão que ser redefinidos devido ao uso de IA e agentes de IA específicos; veremos muita reengenharia de processos para as organizações no futuro. E também redefiniremos o papel dos líderes. Creio que o papel deles se concentrará mais em inovação e criatividade, gerando as próximas direções para as empresas.

Posso adiantar que muitas empresas chinesas já estão experimentando esse paradigma novo, embora ainda em um estágio inicial.

Agora discordo sobre a existência de uma “forma de gestão chinesa”. Vemos hoje uma gama de práticas e abordagens de gestão adotadas por diferentes tipos de empresas chinesas, indo desde o comando e controle até uma abordagem muito democrática e orientada para a linha de frente.

Existem semelhanças nos modos de gerir? Sim. A principal delas é que os chineses tendem a ser rápidos, intensos, muito esforçados e disciplinados. Eles também tendem a reconhecer e seguir uma determinada direção, que é parcialmente ditada pelas políticas governamentais essenciais, e a atuar em ecossistemas de colaboração em vez de atuar sozinhos. Mas, fora isso, vemos diversidade.

Falam muito da influência do confucionismo e taoísmo, filosofias mais populares: de fato, o confucionismo tem a ver com a disciplina e o respeito pelo outro; o taoísmo remete ao fato de que o universo não tem forma, mas é um caminho, e que se seu

caminho seguir o caminho, as coisas funcionarão. Eu diria, inclusive, que o legalismo – um conjunto de regras, processos e métricas – é a espinha dorsal da administração chinesa. Só que o modo de pensar chinês é essencialmente pluralista, uma combinação de diferentes escolas de pensamento. Por exemplo, contabilizávamos “cem escolas de pensamento” entre o século 6º a.C. e 221 a.C., o que abrangeu o período das Primaveras e Outonos, e o período dos Reinos Combatentes [períodos caracterizados por uma vasta expansão intelectual, quando diversas correntes discutiam livremente sobre filosofia, política e estilo de vida, em meio a um cenário de grande caos e batalhas]. Vemos o confucionismo, o taoísmo, o legalismo, e também o mohismo, a escola de pensamento yin-yang, Sun Tzu e a arte da guerra, e por aí vai.

Os chineses trazem, dessa época, o que chamamos de pensamento vertical [linear] e horizontal [criativo]. E só de pensarmos nos estados beligerantes, que eram sete, já entendemos o legado do pensamento multidimensional, pois, para sobreviver e chegar ao poder, você precisava pensar de maneira multidimensional. Na dinastia Han, os chineses também absorveram o budismo da Índia como parte central do seu pensamento. E mais recentemente, adotamos o marxismo da Europa.

Então, a China é complexa demais para ter um tipo de gestão; não porque queira ser, mas por todas as influências que nosso povo sofreu ao longo de uma longa história. A mente chinesa é, na verdade, bastante complexa.

1 | Temos 500 anos de história, 10% do tempo de vocês, e já nos consideramos complexos, fico imaginando 5.000 anos... [risos] Diante da complexidade da mente chinesa, vou pedir para você responder novamente aos feedbacks dos executivos brasileiros sobre os chefes chineses com os quais começamos esta conversa, Dr. Tse. Pode ser?

Sim, voltar aos feedbacks me permite dar uma resposta mais verdadeira. As interações com um executivo chinês citadas ocorrem em diferentes momentos, quando diferentes aspectos de um executivo chinês se manifestam – no trabalho, nas conversas, na colaboração e assim por diante. Cada um desses datapoints está correto em si, mas coletivamente eles não transmitem o quadro completo. Executivos chineses têm uma mentalidade complexa. Entende o que quero dizer? ∞



ADRIANA SALLES

É cofundadora de HSM Management.

CONTAGEM REGRESSIVA ESPECIAL 2 - COM MEG RITHMIRE



O OCIDENTE TEM UMA VISÃO INCOMPLETA DA CHINA; ELA É MUITAS COISAS

Especialista americana em China quebra a dicotomia ocidental sobre os chineses: as empresas concorrem livremente e também sofrem interferência do Estado; o governo central protege trabalhadores e consumidores e também visa seu próprio benefício político. Segundo ela, o importante é que os chineses têm lições, da IA ao planejamento, que podem ser muito úteis para países como os Estados Unidos e o Brasil |

por ADRIANA SALLES

Há mais de 15 anos, Meg Rithmire se dedica a entender a China. Seu doutorado, na Harvard University, foi sobre o capitalismo chinês. Hoje, como professora de negócios, governo e economia internacional da Harvard Business School, ela é uma das

grandes especialistas globais em política econômica de desenvolvimento, com foco na China e na Ásia como um todo. Seu livro mais recente, *Precarious Ties - Business and the state in authoritarian Asia*, aborda a China e também a Malásia e a Indonésia de Suharto, por exemplo. Atualmente, ela conduz um projeto, juntamente com a US Chamber of Commerce Foundation, sobre como as empresas devem mudar suas práticas de governança para lidar com riscos geopolíticos e aumentar a resiliência.

Nesta entrevista, quando indagada sobre como gestores ocidentais podem entender realmente a China, ela disse: “Resista à tentação de ver esse país através de uma única lente – seja ela a da admiração pelas suas conquistas em termos de desenvolvimento ou a do alarme perante suas práticas autoritárias”. Se com Edward Tse trouxemos uma visão chinesa sobre a China, com Meg Rithmire buscamos a visão ocidental de quem estuda o país com menos paixões e com enorme consistência.

8 | **Como você define a economia da China hoje? Se nos deixarmos levar pela polarização, há o executivo que a vê como uma economia de livre mercado, com competição de verdade, e há aquele que só enxerga intervenção do Estado sobre as companhias chinesas e se choca quando um empresário como Jack Ma, do Alibaba Group, é punido... E há ainda quem veja um “conluio” entre Estado e empresas chinesas para concorrer deslealmente com os demais. Primeiro, deixe-me responder sobre os dois executivos: ambos estão certos em pontos importantes.**

A resposta, frustrante para muitos, é que a China é genuinamente as duas coisas ao mesmo tempo. Passei minha carreira tentando explicar por que as dicotomias simples – Estado versus mercado, economia planejada versus livre – não capturam como essa economia realmente funciona. O que eu argumento é que a China opera através do que chamo de “governo pelo mercado”: os mercados existem e geram competição real, mas o Estado mantém a prerrogativa disciplinar. Em um mundo ideal, os mercados definem os preços e facilitam a entrada e saída de empresas – isso de fato não ocorre na China. O que temos, em vez disso, é um sistema em que mecanismos de mercado são introduzidos para induzir a competição e revelar informações, mas quando os mercados começam a fazer coisas de que o Estado não gosta – como concentrar poder, gerar instabilidade ou desafiar o controle político –, o Estado intervém. Portanto, o executivo que vê um mercado livre está vendo competição real, muitas vezes uma competição ferozmente intensa. O executivo que observa um sistema controlado pelo Estado está vendo o aparato disciplinar que entra em ação quando as coisas dão errado.

O caso de Jack Ma e da Ant Finance em 2020 é uma ilustração perfeita dessa dinâmica, e eu o considero mais complexo do que só “proteção do livre mercado” ou só “intervenção autoritária de cima para baixo”. Em 2020, Jack Ma havia construído um império de serviços financeiros que representava uma ameaça genuína ao sistema bancário controlado pelo Estado chinês. A Ant não era apenas uma empresa de meios de pagamento; era essencialmente um banco

paralelo, realizando alocação de crédito e gestão de patrimônio em uma escala que rivalizava com as instituições estatais, e fazendo isso em grande parte fora do perímetro regulatório. Existe uma versão dessa história segundo a qual o Partido Comunista Chinês interveio porque se sentiu ameaçado por um agente privado que se tornou muito poderoso. E existe outra versão em que a intervenção teve uma lógica genuína de estabilidade financeira: um IPO [abertura de capital em bolsa] de US\$ 35 bilhões para uma empresa que realiza empréstimos ao consumidor alavancados com baixas reservas de capital teria levantado alertas em qualquer regime regulatório. O problema é que, na China, não se pode separar facilmente a justificativa de estabilidade da justificativa política.

Por fim, vamos à acusação de concorrência desleal chinesa, que é frequentemente feita pelos americanos. A crítica dos EUA à política industrial chinesa fica mais difícil de sustentar quando Washington pressiona abertamente o Brasil para proteger as empresas americanas de pagamento de uma inovação nacional de vocês, que é o Pix. A diferença, talvez, é que isso é uma política comercial governamental normal, enquanto a chinesa, que inclui, entre outras coisas, comitês do Partido Comunista presentes nas empresas – obscurece a linha entre o cálculo comercial e o político de maneiras que criam incerteza.

7 | **Esse caso do Jack Ma poderia ser festejado no Brasil como proteção dos cidadãos, que se sentem desprotegidos ante o poder econômico. Deveria ser? Chineses me con-**

tam que, embora a China não seja uma democracia eleitoral, existe na cultura política local a ideia de “mandato do céu”, em que os governantes só mantêm o mandato enquanto atendem aos interesses do povo. É disso que falamos no caso de Jack Ma? E no caso da crise imobiliária da Evergrande?

Acho que não se deve confundir isso com proteção ao consumidor, ou ao cidadão, no sentido regulatório ocidental; o Partido Comunista foi protetor, sim, mas protegeu seu monopólio sobre o sistema financeiro. Os poupadores da China acabam pagando por esse monopólio por meio do que os economistas chamam de repressão financeira – baixas taxas de depósito, poupança cativa, opções de investimento limitadas.

O Mandato do Céu é real, não é apenas propaganda. Trata-se de uma restrição real na cultura política chinesa. O Partido Comunista sempre governou, em parte, por meio de uma legitimidade de desempenho: nós proporcionamos crescimento, estabilidade e dignidade nacional, e em troca vocês nos concedem autoridade política. Xi Jinping invocou explicitamente essa lógica ao falar sobre o combate à pobreza, a resposta à covid-19 e o avanço tecnológico. A questão é se esse mandato, que o povo supostamente daria ao governante, é imposto pelo povo mesmo ou autoimposto.

Em uma democracia, líderes que falham com seus cidadãos perdem eleições; na China, não existe tal mecanismo. O que temos, em vez disso, são sinais indiretos – pesquisas de confiança do consumidor,

taxas de fuga de capitais, queda nas taxas de natalidade, o movimento de jovens que preferem dormir em camas mais compridas. Esses sinais indicam se os cidadãos acreditam que o Partido está cumprindo seu mandato ou não. No momento, por exemplo, esses sinais não são uniformemente positivos.

Agora, sua observação sobre a sensação de falta de proteção dos cidadãos no Brasil é pertinente: em um momento em que as democracias liberais parecem incapazes de proteger seus próprios cidadãos da exploração financeira, o apelo de uma intervenção estatal decisiva é compreensível. Mas eu faria uma distinção entre uma intervenção que serve aos cidadãos e uma que serve ao poder estatal. No caso da China, o histórico é misto.

Quanto ao caso da Evergrande, acompanhei de perto, porque escrevia sobre os riscos imobiliários da China em 2011, 2012 e 2013 – todos me perguntavam se a bolha estava prestes a estourar. Minha resposta constante era: provavelmente ainda não, porque o Partido Comunista tem ferramentas à sua disposição que nenhum governo ocidental possui. Eles controlam a oferta de terrenos, o custo do capital por meio de um sistema bancário cativo, o fluxo da demanda por meio da política de registro de domicílios e as expectativas dos investidores por meio da mídia estatal. Essa vontade política de sustentar o setor sempre foi a verdadeira questão, não a economia da própria bolha.

Então, em 2021, veio a crise imobiliária. O que mudou? O governo central decidiu que o setor havia se tornado muito perigoso para ser sustentado e também que

o setor imobiliário estava consumindo muitos recursos da sociedade. A Evergrande já era a empresa mais endividada da China em 2019, arrecadando dinheiro de famílias para moradias ainda não construídas. A política governamental que ficou conhecida como “das três linhas vermelhas” impôs novos limites financeiros às incorporadoras, tornando o refinanciamento da dívida extremamente difícil. E então o efeito dominó começou – não em um cataclisma no estilo Lehman Brothers, dos EUA, mas no que eu descreveria como um atoleiro em câmera lenta de inevitável deflação dos preços dos ativos. Pelo menos 50 incorporadoras deixaram de honrar seus pagamentos. Os preços dos imóveis no mercado secundário caíram cerca de 30%, e os preços de imóveis novos vêm caindo ano a ano.

Eis o que é importante: a resposta do Partido à Evergrande foi usar seu aparato coercitivo em vez de mecanismos de mercado. Essa é sua estratégia típica. Em vez de deixar as empresas falirem por meio de processos legais normais, prendem-se os fundadores, liquidam-se lentamente os ativos e, essencialmente, nacionaliza-se o fardo da dívida. Isso é o “governo pelo mercado” ao contrário: o Estado usa seu poder coercitivo como substituto da disciplina de mercado. O custo é pago pelas famílias chinesas cujas economias estão presas em apartamentos inacabados e pelos poupadores chineses em geral, por meio da contínua repressão financeira do sistema bancário. A crise da Evergrande não foi resolvida – ela foi absorvida pelo balanço patrimonial do Estado e administrada para a estabilidade política. As consequências macroeconômicas são deflação, baixa confiança do consumidor e dificuldades fiscais graves nos governos locais. Mais de uma dúzia de províncias estão

essencialmente falidas, segundo qualquer contabilidade normal. A crise imobiliária não se tornou um momento Lehman Brothers, mas se tornou um entrave plurianual para a economia chinesa que ainda não terminou de se desenrolar.

6 | **Você mencionou os comitês de representantes do Partido Comunista dentro das empresas, mas eles o justificam como uma proteção dos trabalhadores perante os empregadores. Assim como a concessão de incentivos, e até injeção de capital em algumas companhias, é apresentado como proteção dos consumidores por meio de uma garantia de concorrência. Essas são visões realistas? Ou ingênuas?**

Eu diria que não são ingênuas, e sim incompletas. Elas captam algo real, mas ignoram o quadro mais complexo. Deixe-me começar com o que é verdade nessa perspectiva. As políticas industriais da China geraram mercados domésticos ferozmente competitivos. Em veículos elétricos, por exemplo, havia 150 empresas competindo em 2022, das quais apenas duas eram lucrativas. O Estado subsidiou novos entrantes e demanda para eles, e o resultado foi intensa inovação e reduções drásticas de custos.

O governo também, por vezes, usou sua posição nas empresas para garantir proteções trabalhistas e obrigações sociais que empresas puramente orientadas pelo mercado poderiam evitar. Portanto, sim, a presença do Partido nas empresas não é puramente extrativista ou autoritária – ela gerou dinâmicas competitivas reais e alguns benefícios sociais.

Porém, o quadro completo é mais sombrio e complexo. A presença do Partido nas empresas – seja por meio de comitês partidários formais, participações acionárias por meio de fundos governamentais ou redes políticas informais – serve a múltiplos propósitos simultaneamente. Trata-se de garantir que as empresas atendam às prioridades estratégicas nacionais de longo prazo [dos Planos Quinquenais]; de manter o acesso do Partido à informação; e de ter a base legal e institucional para confiscar ativos da empresa, se necessário. A China, literalmente, possui a base legal para direcionar os ativos de qualquer empresa, privada ou estatal, a serviço da segurança nacional em sentido amplo. Isso não é teórico – já foi praticado, só que nem sempre nos dizem quando e por quê. Portanto, embora a competição seja real, a estrutura em que ela opera não é neutra.

Pode-se argumentar, por outro lado, que, no Ocidente, as empresas enfrentam um ambiente político influenciado por campanhas eleitorais, e setores ascendem e declinam conforme o favor oficial. E o objetivo acaba sendo surfar na onda do momento, em vez de construir negócios sustentáveis com horizontes de longo prazo. A diferença, a meu ver, é que o envolvimento do Partido Comunista nas empresas chinesas cria um tipo específico de risco e opacidade que cria incerteza genuína tanto para os parceiros estrangeiros quanto para os empreendedores nacionais.

5

Você diria que a estratégia chinesa de inovação de longo prazo é respeitada pelos mercados de ações, diferentemente das

preferências curto-prazistas que Wall Street, por exemplo, mostra para empresas americanas?

Este é um dos contrastes mais interessantes a serem traçados. Há algo de concreto na observação de que a abordagem da China para o desenvolvimento tecnológico opera em um horizonte temporal mais longo do que os ciclos de lucros trimestrais. O programa “Made in China 2025” estabeleceu uma campanha de dez anos com metas escalonadas. O 15º Plano Quinquenal, recém-lançado, já identifica setores prioritários para a próxima década: robótica humanoide, biofarmacêuticos, manufatura impulsionada por IA, o que eles chamam de “economia de baixa altitude”. Esse tipo de direcionamento industrial explícito e plurianual não é algo que se vê na política dos EUA, e não é algo que os mercados de capitais dos EUA esperariam.

Mas eu vou complicar esta resposta: a perspectiva de longo prazo percebida na China pode obscurecer o profundo imediatismo que existe dentro do sistema chinês, tanto no nível das empresas quanto no nível dos governos locais. Como a política industrial opera por meio de uma lógica de campanha – sinais de Pequim que mobilizam governos locais e empresas para que demonstrem conformidade –, ocorre, na verdade, um enorme sobreinvestimento em curtos períodos. Os funcionários públicos locais [prefeitos, governadores provinciais] querem mostrar resultados dentro de seus mandatos. As empresas querem capturar subsídios antes que a janela da política se feche. O que parece ser uma estratégia

de longo prazo vista de fora é, muitas vezes, uma cascata de respostas de curto prazo a sinais políticos. O resultado é o que agora chamamos de “involução” – “neijuan” –, um conceito que considero útil para entender o momento chinês atual. A competição se torna tão intensa que é destrutiva em vez de geradora. As empresas reduzem os preços abaixo do custo, exploram os trabalhadores e investem recursos em estratégias que produzem resultados sem lucro. A China registrou um superávit comercial de US\$ 1,2 trilhão em 2025, mas grande parte disso é produto da superprodução, que não gera retornos reais nem para as empresas nem para os trabalhadores chineses.

Agora, voltando aos mercados financeiros, é possível analisar os mercados de ações da China reagindo às estratégias de longo prazo de empresas chinesas. As bolsas chinesas não são realmente mercados no sentido de disciplinar as empresas com compra e venda de papéis. Eles não permitem a entrada e saída de capital que mercados devem permitir; o Estado intervém quando os mercados fazem correções muito rapidamente.

Portanto, quando você vê os mercados chineses “respeitando” a estratégia de longo prazo, parte do que você está vendo é que o Estado não permitirá um acerto de contas “schumpeteriano” com apostas fracassadas. Isso protege alguns investimentos de longo prazo, mas também socializa os custos de desperdícios e má alocação.

4 | Como os CEOs devem interpretar o que que está acontecendo agora: é uma globalização diferente, com a China e talvez o BRICS em papéis mais protagonistas, ou é uma fragmentação da ordem econômica mundial?

Não creio que estejamos passando da globalização para uma simples fragmentação. O que estamos vendo é uma reconfiguração da integração, não seu fim. Os fluxos de comércio e investimento continuam enormes; o que mudou foi a estrutura política em que ocorrem. Passamos de um mundo organizado em torno de um conjunto relativamente coerente de regras sob a OMC [Organização Mundial do Comércio] e instituições afins para um mundo de blocos, acordos bilaterais e concorrência administrada.

A China é protagonista nessa globalização. Representa cerca de 14% do comércio global. O superávit comercial de US\$ 1,2 trilhão que a China registrou em 2025 mostra que o mundo ainda compra enormes quantidades de produtos chineses, mesmo após anos de tarifas e retórica de desvinculação. O bloco BRICS é interessante, mas muitas vezes superestimado em relação ao que realmente oferece. O que o BRICS fez de maneira eficaz foi fornecer um fórum político para expressar a insatisfação com as instituições financeiras dominadas pelos EUA e com a economia global centrada no dólar. A expansão do BRICS para incluir a Arábia Saudita, os Emirados Árabes Unidos e outros reflete um desejo genuíno entre as grandes economias emergentes de proteger sua exposição a sistemas dominados pelos EUA.

Agora, traduzir essa solidariedade política em alternativas institucionais reais – uma moeda do BRICS, um banco de desenvolvimento do BRICS que rivalize com o Banco Mundial em escala – está provando ser extremamente difícil. A China é, simultaneamente, a potência dominante dentro do BRICS e uma fonte de ansiedade para outros membros que estão enfrentando seus próprios desequilíbrios comerciais com Pequim. O Brasil sabe disso muito bem: a China é seu maior parceiro comercial, mas o relacionamento se baseia principalmente em exportações de commodities em troca de bens manufaturados, o que não é uma receita para o desenvolvimento do Brasil.

O que eu diria aos CEOs? Primeiro, eles devem saber que a definição de “desacoplamento” versus “engajamento” [para explicar a estratégia de não integração ou de aprofundar a integração com fornecedores de outros países] é muito binária. O que você precisa é de uma estratégia para gerenciar a interdependência complexa em um contexto de incerteza geopolítica. Isso significa mapear sua supply chain específica e suas exposições de receita, e, no caso de a interdependência ser com a China, não tratá-la como um bloco monolítico.

Em segundo lugar, a China com a qual você estará interagindo em 2026 não é a mesma de 2015 – a lógica da “fábrica do mundo” foi rompida, as empresas chinesas estão se globalizando e o ambiente institucional para unidades de empresas estrangeiras lá tornou-se mais complexo.

Em terceiro lugar, a variável mais importante para sua estratégia de médio prazo não é o que Pequim faz, e sim o que o resto do mundo faz em resposta ao aumento da produção chinesa. As recentes mudanças de posição da União Europeia e do Canadá em relação às tarifas chinesas sobre veículos elétricos são um lembrete de que a economia política da política comercial está em constante mudança, muitas vezes impulsionada menos por uma grande estratégia do que pelo medo de ficar no fogo cruzado entre Washington e Pequim.

3 | Com a exposição ao mundo, as empresas chinesas estão se tornando mais cosmopolitas, fora e dentro de casa? Exemplo de fora de casa: o microgerenciamento. Exemplo de dentro de casa: a regra 996, que prevê trabalhar das 9h às 21h, seis dias por semana, sendo que no Brasil, neste momento, discutimos o fim da escala de trabalho de seis dias...

Fora de casa, as empresas chinesas que se globalizam aprenderam lições importantes com os erros iniciais. Nos primeiros anos da Iniciativa “Cinturão e Rota”, as empresas chinesas levaram para os outros países trabalhadores chineses, práticas de gestão chinesas e, muitas vezes, demonstraram pouco interesse pelas normas locais. A reação negativa – na África, no Sudeste Asiático e em partes da América Latina – foi considerável. Multinacionais chinesas mais sofisticadas, principalmente nos setores de tecnologia e bens de consumo, aprenderam a contratar localmente, adaptar produtos aos mercados locais e construir liderança regional. O sucesso do TikTok como plataforma global é, em parte, resulta-

do da disposição da ByteDance em permitir que o desenvolvimento de produtos aconteça fora da China e em contratar lideranças não chinesas para os mercados internacionais.

Porém, mesmo fora de casa, ainda existem restrições estruturais. O sistema de comitês partidários dentro das empresas, a obrigação de manter dados dentro dos sistemas chineses, a expectativa de que as empresas sirvam aos objetivos estratégicos nacionais quando solicitadas – tudo isso cria limites reais para o quão “globalmente integradas” as empresas chinesas podem se tornar, pelo menos no atual ambiente político. Quanto mais Xi centraliza a autoridade política, mais difícil se torna para as empresas chinesas desenvolverem o tipo de cultura internacional autônoma que as tornariam atores globais genuinamente confiáveis. Executivos estrangeiros com quem converso frequentemente descrevem os parceiros chineses como excelentes colaboradores, mas... só até que algo toque em um ponto sensível politicamente.

Agora dentro de casa, sobre o 996: esta é uma mudança sociológica genuína, embora não tenha a ver com a exposição ao mundo. A geração que construiu o milagre econômico da China trabalhou com a expectativa de mobilidade ascendente que justificava enormes sacrifícios. A geração que agora entra no mercado de trabalho faz um cálculo diferente: preços de moradia que tornaram a propriedade inacessível, um mercado de trabalho fraco para graduados universitários e um crescente ceticismo sobre se o trabalho árduo se traduz em progresso material. O discurso de “ficar deitado” e “involução” entre os jo-

vens chineses não é apenas cultural; Isso reflete uma real incompatibilidade estrutural entre a produção de graduados universitários pelo sistema educacional e a capacidade da economia de absorvê-los em empregos de qualidade. Isso tem consequências macroeconômicas reais: menor consumo, menores taxas de natalidade e um desafio à legitimidade política do CCP que é mais difuso, mas potencialmente mais duradouro do que qualquer oposição organizada.

2 | Você acompanha a abordagem da China à IA? Para nós, mais democrática, diferente da dos EUA, que pensa na tecnologia como algo premium, elitizado. É assim mesmo? Ela seria uma melhor solução para a competitividade de outros países?

Com base em minha pesquisa sobre a estratégia de IA da China, eu formularia a diferença entre as IAs de maneira um pouco diferente. O que documentei, em conjunto com meu coautor Hao Chen, é que a China está buscando o que chamamos de estratégia de “difusão progressiva”: o Estado transformou a IA em uma tecnologia de propósito geral para ser incorporada em toda a economia física o mais rápido possível, em vez de concentrar recursos no desenvolvimento de modelos de ponta para trabalhos cognitivos complexos. As evidências são impressionantes: a Iniciativa AI+ do governo chinês, formalizada em 2024 e detalhada no 15º Plano Quinquenal divulgado este ano, estabelece metas explícitas para as taxas de adoção de IA nos setores de manufatura, agricultura, saúde, serviços sociais e funções governamentais. Até 2027, a meta é que as taxas de adoção de agentes de IA ultrapassem 70% nos setores prioritários.

A questão do custo de inferência faz parte disso. Modelos de ponta chineses, como o M2.5 da MiniMax, têm um preço aproximado de US\$ 1,20 por milhão de tokens de saída – uma fração do custo dos principais modelos dos EUA. Combinado com subsídios governamentais locais para computação, acesso a modelos e dados de treinamento, o custo efetivo de implantação de IA na China caiu drasticamente. Isso permite que pequenas empresas e desenvolvedores individuais criem negócios nativos de IA. O distrito de Longgang, em Shenzhen, oferece às empresas descontos de 40% nos custos de implantação de IA. Xangai possui uma Cidade da Inovação em IA que oferece subsídios de até 1 milhão de RMB (ou yuan?) por tipo de voucher. Essa é uma implantação de IA genuinamente populista, no sentido de que foi projetada para difundir a tecnologia por toda a economia, em vez de concentrar os retornos em algumas grandes plataformas.

A observação mais importante não é se a abordagem da China à IA é melhor para a competitividade de um país, e sim se a China confere ao país vantagens estruturais na implantação de IA na economia física e produtiva. Na China, a automação impulsionada por IA e a robótica humanoide estão sendo incorporadas em fábricas de automóveis, fábricas de baterias e estaleiros neste exato momento – na produção em massa. O robô humanoide Walker S2 da Ubtech está trabalhando em linhas de montagem na BYD, Geely e Audi FAW. Empresas como a Unitree implantaram robôs na NIO. Está acontecendo e em grande escala. Se o resto do mundo, incluindo o Brasil, conseguir acessar essa tecnologia em con-

dições razoáveis e adaptá-la aos contextos industriais locais, isso será definidor da década.

1 | **Por fim, planejamento e política industrial explicam muito do sucesso chinês. Outros países, EUA incluídos, deveriam aprender a fazer esse planejamento com os chineses? E como poderíamos “ler” melhor a China?**

A questão da política industrial é uma mudança radical que tenho acompanhado em tempo real. Dez anos atrás, quando fui a Washington, os formuladores de políticas me diziam quais eram os dois problemas de propriedade intelectual com a China: “eles não protegem a propriedade intelectual e eles usam política industrial, e não gostamos de nenhuma das duas coisas”. Política industrial era praticamente um palavrão em Washington. Agora ninguém mais reage assim. A Lei CHIPS, a Lei de Redução da Inflação (CHIPS Act, the Inflation Reduction Act), toda a infraestrutura de controles de exportação e triagem de investimentos – isso representa os EUA adotando, tardiamente e de maneira desajeitada, muitas das ferramentas do Estado desenvolvimentista.

Onde a política industrial provavelmente terá sucesso aqui no meu país? Em setores onde os EUA já possuem vantagens competitivas e a política visa criar ecossistemas em vez de escolher vencedores individuais. Semicondutores são uma aposta razoável: os EUA têm capacidades de design incomparáveis, empresas consolidadas como Nvidia, Intel e Qualcomm, e fortes programas de pesquisa universitária. Os investimentos da Lei CHIPS em capacidade de fabricação são caros, mas a dependência

total da TSMC em Taiwan é vista como um risco à segurança nacional.

Onde isso vai falhar? Em qualquer lugar onde os EUA tentarem replicar a abordagem da China sem os pré-requisitos institucionais chineses. A mobilização em estilo de campanha; o sistema político descentralizado, mas hierárquico; as poupanças cativas canalizadas por meio de bancos dirigidos pelo Estado – nada disso é replicável no contexto dos EUA. Quando o governo dos EUA tenta escolher vencedores em setores nos quais não possui vantagem comparativa, os resultados raramente são bons.

Outro ponto de falha é que o debate sobre política industrial nos EUA ainda está muito focado em empregos na indústria manufatureira, em vez de capacidades industriais de modo mais amplo, como na China. Os chineses não estão vencendo no mercado de veículos elétricos por causa da mão de obra barata; estão vencendo por causa de uma década de investimento em ecossistemas, competição intensa e integração da cadeia de fornecimento que levou anos para ser construída. Igualar isso exige um compromisso sustentado ao longo dos ciclos políticos, o que é muito difícil em uma democracia polarizada. Exige estabilidade política, algo que não temos hoje.

Sobre ler melhor a China, penso muito nisso e tenho alguns pontos. Primeiro, subestimamos sistematicamente os custos do modelo de política industrial da China, enquanto nos concentramos em seus sucessos. A narrativa da China como um Estado ma-

gistrar em política industrial que supera as empresas ocidentais por meio de capital paciente estratégico é verdadeira, mas incompleta. O que possibilitou esse sucesso também produziu enorme desperdício, pressão fiscal e os desequilíbrios macroeconômicos que agora são inegáveis: a relação entre impostos e PIB da China está entre 8% e 12%, muito abaixo da média da OCDE de 33%, insuficiente para financiar o sistema de bem-estar social que uma população em envelhecimento exige. Em segundo lugar, acho que superestimamos a coesão da China e subestimamos seu caos. Terceiro, e talvez mais importante aqui nos EUA: concentramo-nos demasiado nas relações bilaterais entre os EUA e a China e não o suficiente na influência do resto do mundo na trajetória da China. No futuro, a capacidade do gigante produtivo chinês de continuar a encontrar compradores dependerá tanto das decisões tomadas em Brasília, Bruxelas, Jacarta e Nairobi como das de Washington.

Então, como lemos melhor a China? Resistindo à tentação de vê-la através de uma única lente. Devemos ler fontes em chinês ou achem analistas que o façam, pois a discrepância entre as formas como a China se apresenta interna e externamente é enorme. Focando menos os documentos do governo central e mais o que fazem governos locais e empresas. E prestando atenção ao comportamento dos cidadãos. ∞



ADRIANA SALLES

É cofundadora de HSM Management.

ASSUNTO PESSOAL

COMO UM CHEFE CHINÊS VAI TE TRATAR (E COMO VOCÊ DEVE TRATÁ-LO)

Enquanto o subordinado brasileiro foca em explicar por que não dá para fazer algo, o chefe chinês focará em um estudo profundo da questão a fim de achar uma forma de fazer com que dê certo. Esteja pronto para essa e outras discordâncias no trabalho

por WILLIAM TANG



No cenário globalizado atual, com uma relação comercial e cultural entre Brasil e China mais dinâmica do que nunca, o mercado brasileiro se torna um palco de oportunidades sem precedentes para os chineses. Na prática, isso significa que, para o gestor brasileiro, dominar a arte de interagir e colaborar com um chefe chinês deixou de ser apenas uma habilidade desejável e se tornou um diferencial competitivo crucial para prosperar no mercado de trabalho em constante evolução. Este artigo busca desvendar os segredos dessa relação, mostrando que a chave para o sucesso reside na sua capacidade de adaptação e na compreensão profunda das nuances culturais.

Como minha jornada me proporciona uma perspectiva privilegiada sobre o tema – cresci em um lar chinês no Brasil e aprimorei minha visão dos dois mundos com a experiência profissional no Grupo Alibaba, na qual fomento negócios entre Brasil e China –, busco desvendar, neste artigo, os segredos da relação entre executivos brasileiros e chineses. E começo trazendo o que considero uma verdade fundamental: a solução para o desafio não está em chegar a um meio termo entre as culturas nacionais, que são bem diferentes, e sim no esforço de ambas as partes de construir uma ponte sobre os pilares expostos a seguir.

EM PRIMEIRO LUGAR, ABERTURA E EMPENHO PERCEBIDOS

Mostre-se interessado e você quase certamente vai se tornar interessante. Sua dinâmica com um chefe chinês será melhor ou pior dependendo da sua abertura para aprender sobre a cultura chinesa e a disposição para se adaptar a novas formas de en-

tender o mundo. É preciso ir além dos estereótipos e buscar entender de onde veio seu gestor e como os negócios são conduzidos em seu país de origem – o que decifra, ao menos em parte, sua mentalidade. Ter essa curiosidade não é tão difícil assim para brasileiros, convenhamos, que historicamente valorizam o que vem de fora.

TRÊS ELEMENTOS CRUCIAIS, SOBRETUDO NA COMUNICAÇÃO

Você sabia que o número de graduados universitários na China é, na proporção da população, significativamente maior do que em muitos países ocidentais – quatro vezes mais que nos Estados Unidos e 15 vezes mais que no Brasil? Essa realidade fomenta uma cultura de alta competitividade e performance, na qual a diferenciação e a entrega de resultados são naturalmente vistos como imperativos. No dia a dia do trabalho, essa competitividade se traduz em um foco acentuado na eficiência (nada de refazer coisas) e na escalabilidade (tudo tem de crescer).

Então, memorize estes três elementos – competitividade, eficiência e escalabilidade. Eles vão te explicar atitudes e eles serão cobrados de você; são quase tão naturais quanto sentir fome ou sede. E eles vão se destacar especialmente na comunicação.

Seu chefe chinês mais direto, valorizando a objetividade na comunicação, focando o resultado nas reuniões sem conversas quebra-gelo sobre o final de semana? Eficiência. O chefe chinês espera uma carga de trabalho estendida da sua parte, em que você participa de reuniões e responde a mensagens instantâneas fora de horário de expediente? Isso tem a

ver com a diferença de fusos horários das equipes no Brasil e na China, claro, é mas também com eficiência e escalabilidade. Aliás, outros fusos horários podem estar envolvidos, porque os chineses sempre buscam saber o que funcionou e o que não funcionou em outros mercados para otimizar estratégias e replicá-las globalmente. De novo, escalabilidade.

E como você deve agir? Sem dúvida, a expectativa é de prontidão na comunicação: o chefe chinês que envia uma mensagem instantânea espera uma resposta imediata, mesmo que seja um emoji de “OK”. Não custa mandar um emoji de “OK”, certo?

O lado bom é que detalhes importantes para americanos e europeus são irrelevantes para os chineses. A vestimenta, por exemplo, embora seja um meio de comunicação, é vista como secundária, porque não interfere na capacidade de entrega e na contribuição para os objetivos da empresa.

POR QUE VOCÊ TEM DE CONSTRUIR “GUANXI”

Um dos conceitos mais importantes na cultura empresarial chinesa você já leu neste *Dossiê*: é o guanxi (关系), traduzido como “conexões” ou “relacionamentos”. Ah, é networking? Não, ele vai muito além dessa prática ocidental; representa uma rede de relacionamentos pessoais e sociais baseada em confiança mútua, reciprocidade e obrigações sociais além das fronteiras estritamente profissionais. Construir “guanxi” com seu chefe chinês e com a equipe é fundamental para o sucesso e para a fluidez das operações. Isso significa investir tempo e esforço para desenvolver laços genuínos, partici-

pando ativamente de momentos de lazer e confraternização, e demonstrando lealdade e comprometimento com os objetivos comuns.

E sabe o que fortalece significativamente o guanxi? O reconhecimento, no trabalhador brasileiro, de uma ética de trabalho nos moldes da chinesa, que é caracterizada por longas jornadas e dedicação intensa, ambos indicadores de valores muito importantes para os chineses, como o esforço e da resiliência. Embora por vezes desafiadora para quem não está acostumado, essa dedicação é vista como meio caminho andado para alcançar metas ambiciosas e superar a intensa competição no mercado. Lembra-se da competitividade desde a faculdade?

“COMO FAZER DAR CERTO” + “COMO FAZER HOJE”

Uma diferença notável entre as culturas brasileira e chinesa se manifesta na abordagem à resolução de problemas. Enquanto o brasileiro pode ter a tendência de explicar o porquê algo “não dá para fazer”, o chefe chinês geralmente busca entender a fundo a causa-raiz e, mais importante, encontrar uma forma de fazer dar certo. Essa mentalidade proativa e orientada para a solução é um traço distintivo chinês.

O brasileiro também tem esse traço de criatividade e inovação em sua cultura, porém talvez tenha de expô-lo mais no trabalho, adotando uma postura mais investigativa e propositiva. Foque, então, em analisar as dificuldades e propor alternativas viáveis.

E faça da agilidade seu nome: se te delegarem uma tarefa, a primeira versão dela (ou um relatório do pro-

10 ATITUDES PARA FACILITAR A ROTINA DE CONVIVÊNCIA



Fonte: Bernardo Chianca

gresso diário nela) deve ser entregue no mesmo dia. Se conseguir se adaptar nesses pontos, você ganhará a confiança e o respeito do seu chefe chinês.

LONGE DE SER UM ENIGMA, o gestor chinês é um ser humano de um contexto cultural e profissional distinto. A China produz chefes melhores e piores, é claro, mas o que mais importa é a sua vontade de construir um ambiente de trabalho harmonioso e eficaz. A vantagem é sua, porque isso fará de você um líder mais global e culturalmente inteligente. ∞



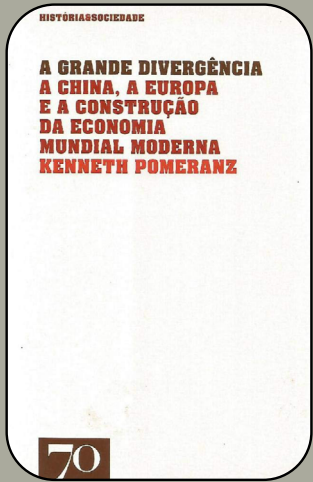
WILLIAM TANG

Executivo do Alibaba Group no Brasil, líder da operação de logística Cainiao.



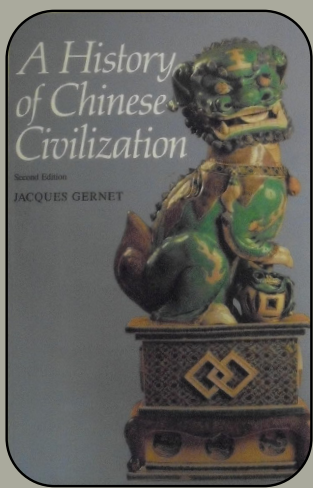
BIBLIOTECA HSM MANAGEMENT

PARA VOCÊ SE APROFUNDAR NO ASSUNTO



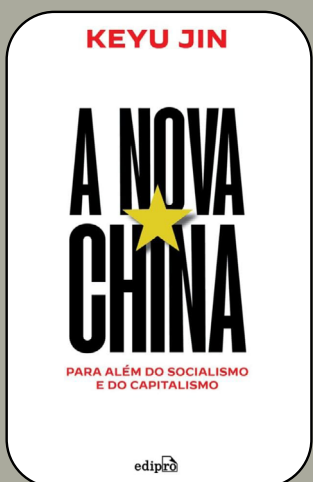
A Grande Divergência: a China, a Europa e a construção da economia mundial moderna
| Kenneth Pomeranz

> CONHEÇA



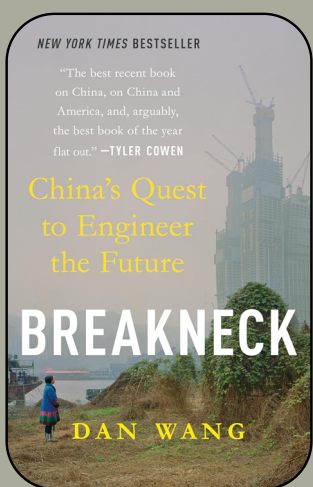
A History of Chinese Civilization | Jacques Gernet

> CONHEÇA



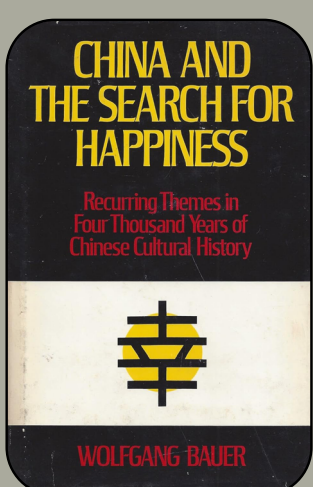
A Nova China - Para além do capitalismo e do socialismo
| Keyu Jin

> CONHEÇA



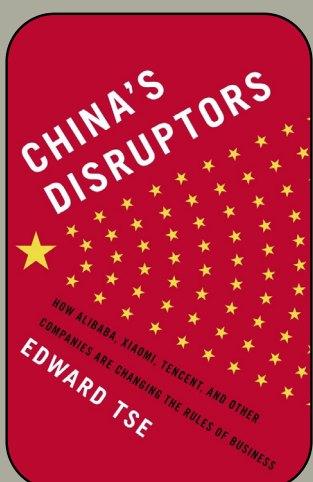
Breakneck: China's quest to engineer the future
| Dan Wang

> CONHEÇA



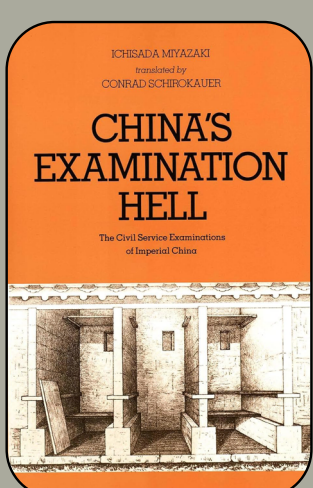
China and the Search for Happiness: Recurring themes in four thousand years of Chinese cultural history
| Wolfgang Bauer

> CONHEÇA



China's Disruptors: How Alibaba, Xiaomi, Tencent, and other companies are changing the rules of business
| Edward Tse

> CONHEÇA



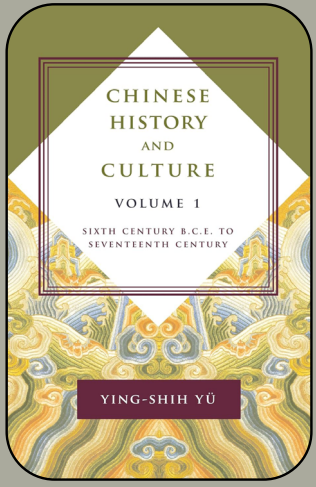
China's Examination Hell: The civil service examinations of Imperial China [do original *Kakyo: Chūgoku no Shiken Jigoku* (科挙: 中国の試験地獄)] | Miyazaki Ichisada

> CONHEÇA

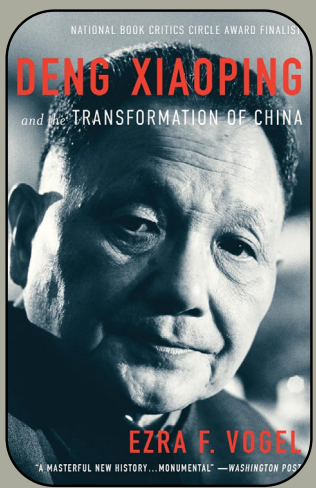


BIBLIOTECA HSM MANAGEMENT

PARA VOCÊ SE APROFUNDAR NO ASSUNTO



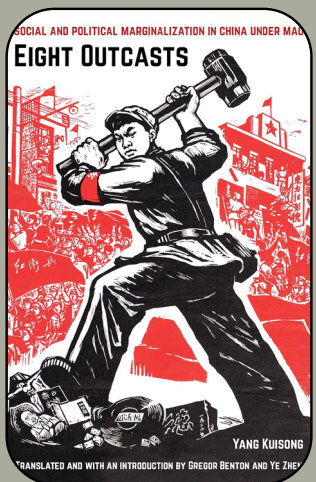
Chinese History and Culture [coletânea que inclui
《士与中国文化》 (Shì yǔ Zhōngguó Wénhuà)]
| Yu Ying-shih

[> CONHEÇA](#)

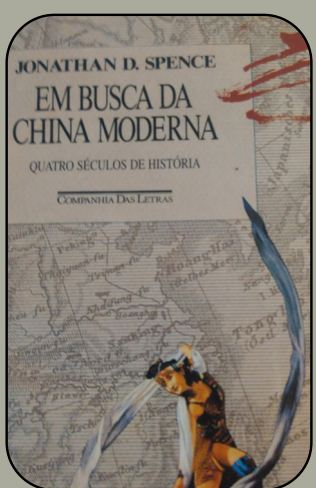
Deng Xiaoping and the Transformation of China
| Ezra F. Vogel

[> CONHEÇA](#)

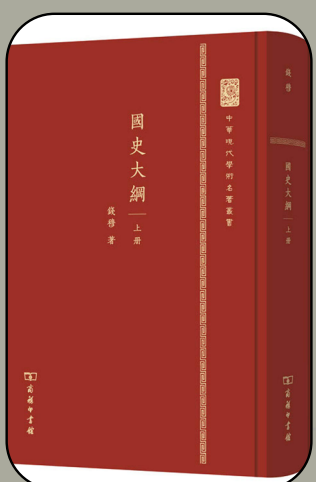
Desvendando os negócios da China: pontes, caminhos e desvios
[paper] | Silvio Meira

[> CONHEÇA](#)

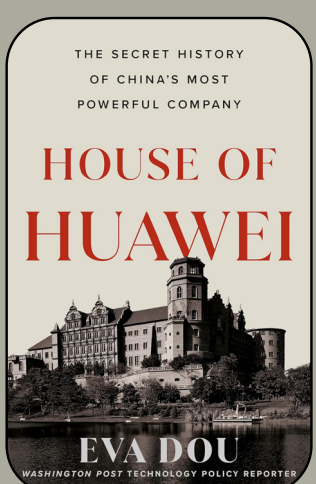
*Eight Outcasts: Social and political marginalization in
China under Mao* | Yang Kuisong

[> CONHEÇA](#)

Em Busca da China Moderna | Jonathan D. Spence

[> CONHEÇA](#)

国史大纲 (Guóshǐ Dàgāng) | Qian Mu

[> CONHEÇA](#)

*House of Huawei: The secret history of China's
most powerful company* | Eva Dou

[> CONHEÇA](#)

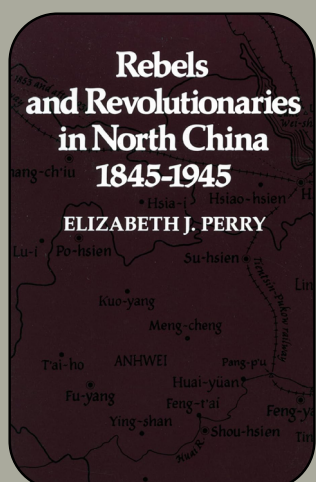


BIBLIOTECA HSM MANAGEMENT

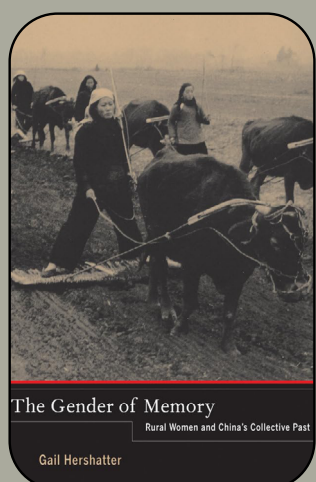
PARA VOCÊ SE APROFUNDAR NO ASSUNTO



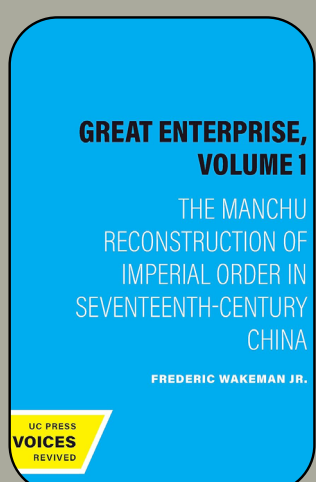
Mao and the Sino-Soviet Partnership, 1945 - 1959 [do original 最后的“天朝”：中苏关系的秘密历程 (Zuihou de “Tianchao”: ZhongSu Guanxi de Jue Mi Licheng)] | Zhihua Shen e Yafeng Xia

[> CONHEÇA](#)

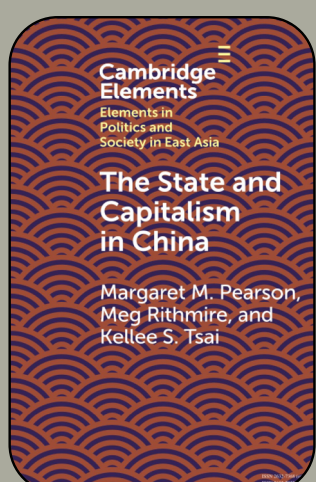
Rebels and Revolutionaries in North China, 1845-1945
| Elizabeth Perry

[> CONHEÇA](#)

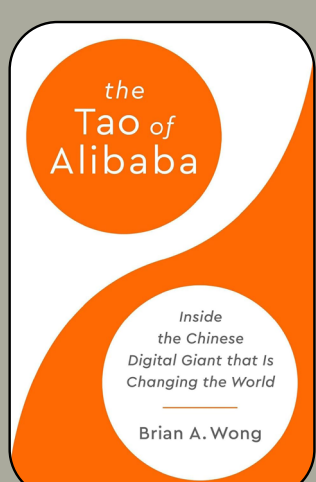
The Gender of Memory: Rural women and China's collective past | Gail Hershatter

[> CONHEÇA](#)

The Great Enterprise: The Manchu reconstruction of imperial order in seventeenth-century China | Frederic Wakeman Jr.

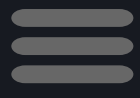
[> CONHEÇA](#)

The State and Capitalism in China | Meg Rithmire, Margaret M. Pearson e Kellee S. Tsai

[> CONHEÇA](#)

The Tao of Alibaba: Inside the Chinese digital giant that is changing the world | Brian A. Wong

[> CONHEÇA](#)



LIFELONG LEARNING

AGENDA DE CURSOS E PROGRAMAS

PÓS-GRADUAÇÃO INOVAÇÃO & GESTÃO DA MUDANÇA

Nova | hsm

TBD

📍 PRESENCIAL | SP E LX

[SAIBA MAIS](#)

Um título internacional da Nova SBE Executive Education + HSM para quem quer liderar inovação de maneira aplicada, abrir portas fora do País e ganhar peso estratégico no mercado.

xTECH LEGAL

J.Ex

31 de agosto a
02 de setembro

📍 PRESENCIAL | SP

[SAIBA MAIS](#)

Programa executivo que capacita líderes da Justiça a explorar tecnologias, identificar oportunidades e adotar uma visão exponencial para suas instituições.

singularityBRAZIL executive program

10 a 14 de maio

20 a 24 de setembro

📍 PRESENCIAL | SP

[SAIBA MAIS](#)

Em uma imersão de 3 dias e meio, você vai entender sobre as tecnologias que estão moldando o futuro dos negócios e como traçar caminhos para a sua empresa.

IMERSÃO INTERNACIONAL CHINA 2026

- MedRoom (org. Inspirali)

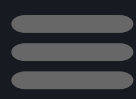
05 a 17 de julho

TBD

📍 PRESENCIAL | CHINA

[SAIBA MAIS](#)

Uma imersão de 13 dias no ecossistema global da saúde e da tecnologia na China, voltada a médicos e estudantes de medicina. Inclui participação em eventos internacionais, visitas técnicas e experiências selecionadas, passando por Xangai, Shenzhen e Pequim.



Rock in Rio ACADEMY by hsm

09 de setembro

📍 PRESENCIAL | RJ

SAIBA MAIS

A Cidade do Rock abre as portas para receber a 6ª edição do Live Case Study em uma experiência ainda maior e mais imersiva pelos bastidores. Você ainda assiste um dia de festival, para ver na prática os ensinamentos aprendidos.

Liderança de propósito



20 a 22 de setembro

📍 PRESENCIAL | SP

SAIBA MAIS

Em uma jornada imersiva de 3 dias no Distrito Itaquí, líderes vão ser inspirados a abraçar um novo paradigma de liderança, alinhando tecnologia com propósito.



28 a 29 de outubro

📍 PRESENCIAL | SP

SAIBA MAIS

Prepare-se para uma verdadeira revolução na forma como as organizações encaram a inteligência artificial! Insights valiosos e oportunidades sem precedentes para novos negócios no Brasil.

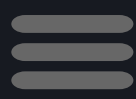
hsm+

4 e 5 de novembro

📍 PRESENCIAL | SP

SAIBA MAIS

O hsm+ 2026 conecta líderes a vozes globais para transformar negócios. Uma experiência imersiva para ampliar a visão e liderar mudanças em um mundo cheio de possibilidades.



CONECTE-SE

PARTICIPAM DESTA EDIÇÃO



Adalberto Maluf

Secretário nacional de Meio Ambiente Urbano, Recursos Hídricos e Qualidade Ambiental do Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima.



Alessandra Fu

Diretora de enterprise architecture & business consultant na Salesforce, fundadora da CaaS - China as a Service, professora, conselheira, colunista de HSM Management.



Bernardo Chianca

Gestor sênior da área de marketing da Transsion (Tecno, marca chinesa de smartphones).



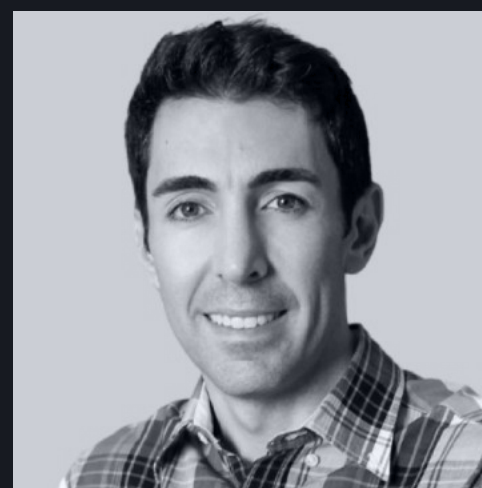
Bruno Machado

Vice-presidente de transformação digital na Ânima Educação, membro-associado na BR Angels e membro do board na Vivae.



Carla Mayumi

Coautora do Decode China, pesquisadora de comportamentos, curadora de conteúdo, designer de experiências, palestrante, educadora, coautora de livros.



Daniel Dias

Brazil country manager na iQIYI.



Daniel Lau

Curador-chefe da JT China e membro da Comissão Conselho do Futuro IBGC.



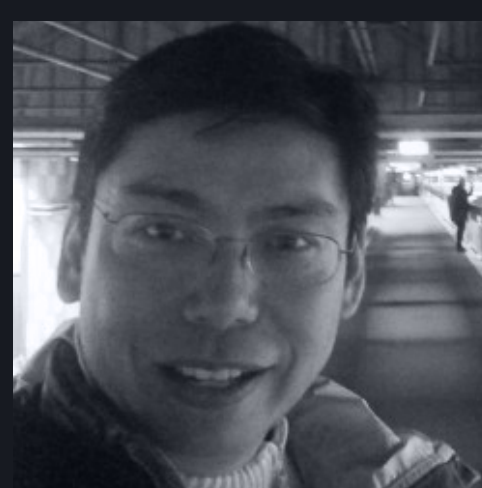
Danilo Rodil

Membro do Board Club e ex-diretor de vendas & desenvolvimento da rede GAC Brasil.



Edward Tse

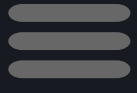
Fundador e CEO da Gao Feng Advisory Company, diretor não executivo na Ping An Life Insurance Company e na Fidelity China Specialty Situations, professor na The University of Hong Kong e na Cheung Kong Graduate School of Business, conselheiro.



Hsia Hua Sheng

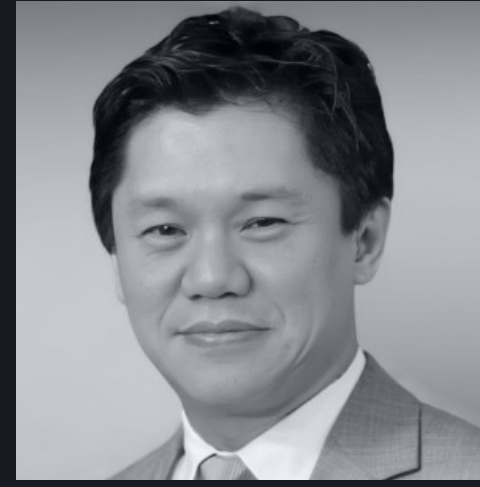
Vice-presidente e diretor-executivo no Bank of China (Brasil), professor-associado de finanças na FGV-EAESP, chairman do board of directors da BrasilFactors e editor-associado no RAUSP Management Journal.





Igor Patrick

Correspondente na América Latina do *South China Morning Post*, colunista da *Folha de S.Paulo* e conselheiro de estratégias (comunicação e branding) do Observa China.



In Hsieh

Sócio no IEST Group, cofundador do Chinnovation, parceiro no Brasil do Alibaba Global Initiatives, membro do conselho editorial e colunista na *CKGSB Knowledge Brasil* e na *MIT Sloan Management Review Brasil*, cofundador da Brazil China Tech Network.



John Lin

Chief business officer na Evera e CCO na Citrosuco.



Kaiser Kuo

Cofundador e host no *The Sinica Podcast*.



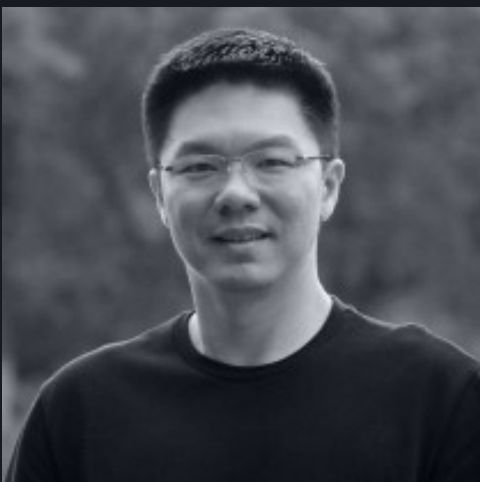
Keyu Jin

Professora de finanças na Hong Kong University of Science and Technology.



Larissa Wachholz

Sócia da Vallya Participações e diretora-executiva da Vallya Agro.



Leo Huan

Fundador e CEO da Dealism.



Manuela Cherobim

Diretora de comunicação e marca na Huawei Cloud Brasil.



Marina Miranda

Diretora institucional do IEST Group e do CECPS, cofundadora do Rethink Business, consultora de inovação, membro de conselho e colunista na *CKGSB*.



Meg Rithmire

Pesquisadora e professora-titular da cátedra James E. Robison na Unidade de Negócios, Governo e Economia Internacional da Harvard Business School, com foco na China e Sudeste Asiático.



Nathália Brandão

Diretora de educação global para a América Latina | marketing de negócios globais no TikTok.



Pablo Toledo

Diretor de branding & communications na BYD Brasil.



Patricia Nakahara

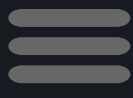
Coautora da *Decode China*, sócia do Baptista Luz Advogados, fundadora da New Frontier e da IPA Tech.



Paulo Menechelli

Cofundador do *Observa China*, especialista em diplomacia cultural e pública.





Roberto Dumas Damas

Especialista em economia chinesa, professor na FIA e no Insper, palestrante sobre cenários econômicos em um novo tabuleiro geopolítico e economia chinesa.



Rui Ma

Fundadora da *Tech Buzz China*; investidora-anjo independente.



Silvio Meira

Cientista-chefe da TDS.company.



William Tang

Diretor de operações no Brasil do Alibaba Group e da Cainiao Network.



COLABORAROU NESTA EDIÇÃO



Giovanna Braz

Estudante de Relações Públicas da Anhembi Morumbi e integrante do Lab Jonalismo da Ânima Educação.



Expediente

HSM

Presidência: **Glauca Guarcello**

Chief-knowledge officer da HSM, Singularity Brazil e Learning Village: **Poliana Abreu**

HSM Management

Conselho editorial: **Maurício Escobar (chair), Poliana Abreu, Adriana Salles Gomes**

Gerente editorial: **Caroline Verre**

Coordenadora editorial: **Luciana Marcelino**

Diretora de arte: **Carolina Palharini**

Diagramação: **Nathália Moraes**

Editora-assistente: **Sandra Regina da Silva**

Consultora editorial: **Adriana Salles Gomes**

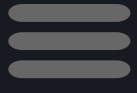
HSM é uma empresa Ânima Educação.

FIQUE POR DENTRO DOS ASSUNTOS MAIS RECENTES DE GESTÃO E LIDERANÇA DO BRASIL

 /revista_hsm

 hsmmanagement.com.br

 /revista-hsm



ARQUIVO

MONTE SUA BIBLIOTECA DIGITAL DE DOSSIÊS HSM MANAGEMENT 2025-2026

hsmmanagement.com.br

> DOSSIÊ #165

ACABOU A LUA DE MEL COM A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL; COMEÇOU O CASAMENTO

DOWNLOAD



> DOSSIÊ #166

UM NOVO OLHAR SOBRE O CRESCIMENTO

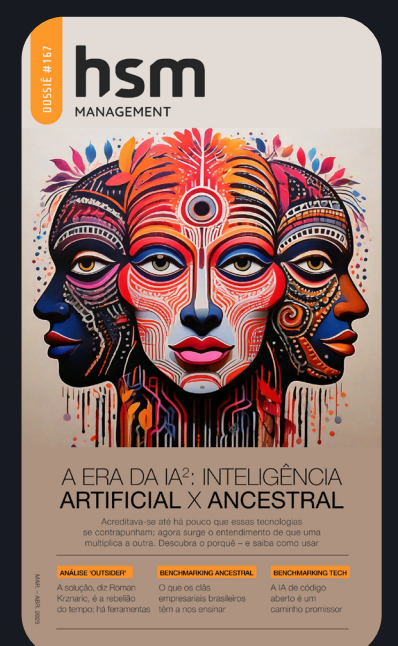
DOWNLOAD

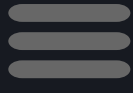


> DOSSIÊ #167

A ERA DA IA²: INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL X INTELIGÊNCIA ANCESTRAL

DOWNLOAD





> DOSSIÊ #168

A ASCENSÃO DA LIDERANÇA EDUCADORA

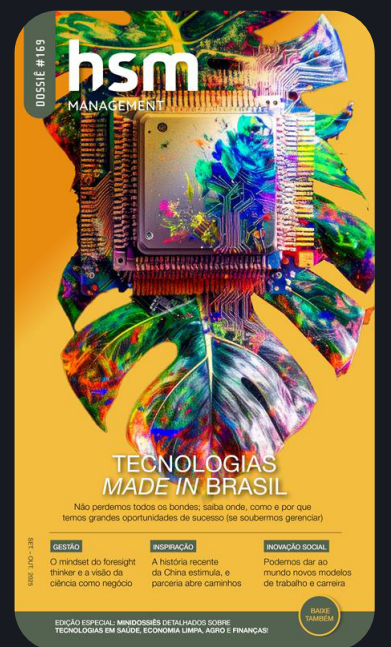
DOWNLOAD



> DOSSIÊ #169

TECNOLOGIAS MADE IN BRASIL

DOWNLOAD



> DOSSIÊ #170

O QUE FICOU E O QUE ESTÁ MUDANDO NA GANGORRA DA GESTÃO

DOWNLOAD



> DOSSIÊ #171

A FACE EXECUTIVA DE 2026

DOWNLOAD



hsm
MANAGEMENT