

Mediação intercultural em startups multinacionais: uma proposta para a abordagem de assimetrias entre chineses e brasileiros

RESUMO: Segundo o Ministério da Economia Brasileiro, a China foi a maior parceira econômica do Brasil em 2022, e essa colaboração também reflete na geração de empregos, com *Startups* chinesas contratando brasileiros. O presente artigo discute as possíveis barreiras interculturais enfrentadas por funcionários brasileiros que atuam em *startups* multinacionais de origem chinesa, com o objetivo de desenvolver uma proposta de mediação de conflitos a partir da escala de análise cultural proposta por Meyer (2015). Os resultados sugerem que as principais assimetrias interculturais enfrentadas pelos brasileiros estão relacionadas à comunicação, às diferenças na prática de negociação e às estruturas hierárquicas. O artigo conclui que as *Startups* multinacionais chinesas que operam no Brasil devem considerar as diferenças culturais entre esses dois países para promover um ambiente de trabalho mais inclusivo, o que levará ao aumento da produtividade, à satisfação no trabalho e uma contribuição mais significativa para o crescimento da *Startup*.

PALAVRAS-CHAVE: China. Brasil. Interculturalidade. Startup.

Intercultural mediation in multinational startups: a proposal for addressing asymmetries between chinese and brazilians

ABSTRACT: According to the Brazilian Ministry of Economy, China was Brazil's largest economic partner in 2022, and this collaboration also reflects on job creation, with Chinese startups hiring Brazilians. This article discusses the potential intercultural barriers faced by Brazilian employees working in multinational startups of Chinese origin, aiming to develop a conflict mediation proposal based on the cultural analysis scale proposed by Meyer (2015). The results suggest that the main intercultural asymmetries faced by Brazilians are related to communication, differences in negotiation practices, and hierarchical structures. The article concludes that Chinese multinational startups operating in Brazil should consider the cultural differences between these two countries to promote a more inclusive work environment, which will lead to increased productivity, job satisfaction, and a more significant contribution to the startup's growth.

KEYWORDS: China. Brazil. Interculturality. Startup.

Mediación intercultural en startups multinacionales: una propuesta para abordar las asimetrías entre chinos y brasileños

RESUMEN: Según el Ministerio de Economía de Brasil, China fue la mayor socioeconómica de Brasil en 2022, y esta colaboración también se refleja en la generación de empleos, con startups chinas contratando a brasileños. El presente artículo discute las posibles barreras interculturales enfrentadas por empleados brasileños que trabajan en startups multinacionales de origen chino, con el objetivo de desarrollar una propuesta de mediación de conflictos a partir de la escala de análisis cultural propuesta por Meyer (2015). Los resultados sugieren que las principales asimetrías interculturales enfrentadas por los brasileños están relacionadas con la comunicación, las diferencias en la práctica de negociación y las estructuras jerárquicas. El artículo concluye que las startups multinacionales chinas que operan en Brasil deben considerar las diferencias culturales entre estos dos países para promover un ambiente de trabajo más inclusivo, lo que llevará al aumento de la productividad, a la satisfacción en el trabajo y a una contribución más significativa para el crecimiento de la startup.

PALABRAS CLAVE: China. Brasil. Interculturalidad. Startup.

Isabela Maria de Morais Marques¹

Isabela Maria de Morais Marques, brasileira, 23 anos, bacharel em Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais. Microempresária de Marketing e entusiasta de pesquisas em Mediação Intercultural em Ambiente Empresarial.

Isabela Maria de Morais Marques, Brazilian, 23 years old, bachelor's degree in Foreign Languages Applied to International Negotiations. Microentrepreneur in Marketing and enthusiast about research in Intercultural Mediation in Business Environments.

 <https://orcid.org/0000-0002-5630-3858>

Silvia Renata Ribeiro²

Possui mestrado em Letras e graduação em Letras e em Direito pela Universidade Federal da Paraíba. Atualmente é professora adjunta no Departamento de Mediações Interculturais, vinculado ao Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, da Universidade Federal da Paraíba, com atuação no curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais.

Possesses a Master's degree in Literature and holds Bachelor's degrees in Literature and Law from the Federal University of Paraíba. Presently, she serves as an adjunct professor in the Department of Intercultural Mediations, affiliated with the Center for Human Sciences, Letters, and Arts at the Universidade Federal da Paraíba. Her role includes teaching in the course of Foreign Languages Applied to International Negotiations.

 <https://orcid.org/0009-0008-3783-5112>

Data de recebimento: 14 de maio de 2024.

Data de aceite: 30 de maio de 2024.

Como citar este artigo:

MARQUES, I. M. M. RIBEIRO, S. R. Mediação intercultural em startups multinacionais: uma proposta para a abordagem de assimetrias entre chineses e brasileiros. **Revista InterCulturas**, João Pessoa, v. 1, n. 1, p. e70187, jun. 2024. DOI: <https://10.5281/zenodo.12618091>

1 Introdução

A China foi a maior parceira econômica do Brasil em 2022, segundo o Ministério da Economia Brasileiro. A China foi responsável por 25,36% das exportações e 23,10% das importações brasileiras. Essa relação comercial existe há muitos anos, mas se intensificou a partir de 2006 com a criação da aliança econômica conhecida como *BRICS*: Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul (Hooijmaaijers, 2021).

¹ Endereço eletrônico: isammmarques5@gmail.com

² Endereço eletrônico: silviajpa@gmail.com

De acordo com Cariello (2017), a China tem interesse em se relacionar comercialmente e contratar brasileiros pela agenda comercial que existe entre os dois países, além do grande mercado consumidor, e potencial de infraestrutura e logística brasileira. Dib e Tobin (2022) destacam que as *Startups* chinesas estão cada vez mais contratando trabalhadores latino-americanos devido ao seu idioma e habilidades culturais, bem como à sua educação de alta qualidade e experiência de trabalho. O Brasil, nesse contexto, se destaca entre os demais países da região por abrigar uma população grande e diversificada, com um número significativo de pessoas fluentes em inglês, tornando-o um destino ideal para empresas chinesas que buscam expandir seu alcance na América Latina.

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

Assim, o artigo foi organizado da seguinte forma: após esta introdução, a segunda seção apresenta os pressupostos teóricos, na qual consta um panorama geral sobre a economia chinesa; a terceira seção propõe uma pequena discussão sobre o conceito de *Startup* e sobre as questões culturais em seu ambiente de trabalho; a quarta seção discorre sobre o mapeamento cultural proposto por Meyer (2015); a quinta seção apresenta as considerações metodológicas; e a sexta seção apresenta a análise dos resultados, e por fim, as nossas considerações finais.

2 A expansão das empresas multinacionais chinesas

A China é, atualmente, a segunda maior economia do mundo, com o segundo maior PIB (Produto Interno Bruto), de 17.73 trilhões de dólares em 2021, segundo *The World Bank Data*

Base. As informações sobre o crescimento do PIB Chinês de 1960 até 2021 foram retiradas do site oficial do Banco Mundial.

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

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

De acordo com Graham e Lam (2003), a abertura comercial da China para empresas do setor secundário foi um marco importante em sua história. Como resultado, a China começou a ser reconhecida como "o país da imitação". No entanto, a China não estava apenas copiando produtos estrangeiros, mas também aprendendo com a tecnologia. Essa abordagem resultou em um aumento no investimento em inovação, ajudando a transformar a China na potência de tecnologia que é hoje.

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

As *Startups* são empreendimentos projetados para criar um novo produto ou serviço em condições de mercado de grande incerteza (Ries, 2011), ou seja, é um modelo de negócios emergente, de mais fácil gerenciamento, que apresenta ideias inovadoras e passíveis de repetição e escalamento para maximização de lucros.

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

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2022), no que tange à geração de lucro das *Startups* pode acontecer de diferentes maneiras, como o

oferecimento de serviços educacionais, financeiros, ligados à construção civil, no segmento do direito, ou no setor da saúde. Também podem ser classificadas segundo seu modelo de negócios: atendendo outras empresas, o cliente final, ou governos.

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

2.1 Aspectos da cultura organizacional nas *Startups*

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

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

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

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

fixos de trabalho, mas sim por demanda. O salário dos empregados de uma *Startup* também pode envolver bônus e gratificações.

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

3 O mapeamento cultural proposto por Meyer

Meyer (2015), propõe um mapeamento cultural a partir de uma escala baseada nas categorias de Hofstede (2001) para lidar com barreiras interculturais no ambiente de trabalho multicultural. As oito escalas são: comunicação (alto ou baixo contexto), avaliação (*feedback* direto ou indireto), persuasão (princípios ou aplicação em primeiro lugar), liderança (igualitária ou hierárquica), decisão (consensual ou hierárquica), confiança (baseada em relações pessoais ou profissionais), discordâncias (confrontar ou evitar confronto) e planejamento (tempo linear ou flexível).

Na escala de comunicação, tanto o Brasil quanto a China são consideradas de alto contexto, o que pode gerar conflitos no ambiente de trabalho remoto de uma *Startup*. No *feedback*, ambos os países tendem a preferir uma abordagem indireta, o que pode gerar mal-entendidos. Na persuasão, o Brasil tende mais para princípios, enquanto a China é complexa devido à sua abordagem holística. Na liderança, a China é mais hierárquica, o que pode gerar desafios de comunicação entre brasileiros e chefes chineses. Na tomada de decisão, a China tende a ser mais hierárquica, enquanto o Brasil está mais equilibrado entre hierarquia e igualitarismo. Quanto à confiança, ambos os países tendem a confiar mais em relações pessoais. Na gestão de discordâncias, tanto brasileiros quanto chineses tendem a evitar confrontos públicos, embora os brasileiros sejam mais expressivos emocionalmente. Quanto ao planejamento, tanto Brasil quanto China preferem um planejamento flexível.

Para lidar com essas diferenças culturais em uma *Startup*, é crucial investir em treinamento, promover comunicação aberta e construtiva, considerar diferentes perspectivas na tomada de decisões e incentivar a adaptação flexível nos planos e metas da empresa.

4 Aspectos metodológicos

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

Utilizou-se como base artigos científicos e pesquisas acadêmicas nos idiomas português, inglês e espanhol, disponíveis em plataformas online tais como Google Acadêmico, SciELO.org e o Portal de Periódicos da CAPES; além de livros de autores renomados que abordam as temáticas pertinentes a este artigo.

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

Por fim, foi apresentada a escala desenvolvida por Meyer (2015), que possibilitou a identificação das assimetrias encontradas entre os dois países, servindo como base para a elaboração das propostas para a mediação intercultural entre chineses e brasileiros.

5 Abordagem das assimetrias culturais entre chineses e brasileiros

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

O segundo ponto diz respeito às horas de uma jornada de trabalho. Em empresas tradicionais chinesas existe uma jornada de trabalho chamada de “9-9-6”, onde se trabalha em turnos de 12 horas por dia, das 9h da manhã às 9h da noite, 6 dias por semana. Já a carga horária semanal brasileira é de 44 horas, segundo Rodrigues (2016). Esta diferença de carga horária também pode ser motivo de desentendimento entre o contratante chinês e o contratado brasileiro.

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

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

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

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

Meyer (2015), afirma que é necessário instalar um processo de baixo contexto em todo time que seja multicultural. Este processo aponta três níveis de verificação para evitar mal-

entendidos: uma pessoa, ao final de cada momento de troca de informações, falaria em voz alta tópicos-chave sobre o que entendeu; após, cada um dos envolvidos deve expressar em voz alta o que compreendeu das tarefas que lhes foram atribuídas; e, por último, uma pessoa faria um memorando escrito sobre as informações discutidas.

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

Quadro 2: Propostas para abordagem das assimetrias interculturais

Contexto	Questões	Propostas	Autores
Comunicação: alto e baixo contexto	Questões com entonação, escolha de palavras, e objetividade ou subjetividade.	Implementar os quatro fatores chave, e promover não somente o respeito, a tolerância, mas também a interação entre seus funcionários, tendo em vista de que uma equipe bem integrada trabalhará com mais afinco em busca de alcançar um objetivo comum em prol da organização.	Cuesta (2021)
Avaliação: <i>feedback</i> direto ou indireto	Questões sobre o entendimento das tarefas diárias.	A verificação de três etapas, pode ser uma solução para evitar mal-entendidos durante a	Meyer (2015)

		<p>execução de tarefas em uma jornada de trabalho. É extremamente importante que exista certeza da compreensão por ambas as partes, para uma comunicação eficaz.</p>	
<p>Persuasão: princípios ou aplicação em primeiro lugar</p>	<p>Questões com repasse de informações pertinentes a uma negociação.</p>	<p>A <i>Startup</i> deve investir no treinamento de seus empregados, apresentando a maneira adequada de realizar os repasses de informações pertinentes a uma negociação, baseado na cultura organizacional da empresa.</p>	<p>Candeias (2021)</p>
<p>Liderança: igualitária ou hierárquica</p>	<p>Questões com a comunicação entre níveis hierárquicos.</p>	<p>Os empregados devem realizar sugestões e críticas somente a pessoas do mesmo nível hierárquico, além de pedir permissão para levar comentários à níveis superiores.</p>	<p>Meyer (2015)</p>

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

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

Fonte: elaborado pelas autoras

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

Considerações Finais

As assimetrias culturais que funcionários brasileiros podem encontrar no cenário de uma *Startup* multinacional chinesa podem ser grandes desafios a serem superados.

Consequentemente, proporcionar um ambiente de trabalho saudável e produtivo requer uma profunda compreensão e reflexão sobre as diferenças culturais, e vontade de se adaptar a novas formas de fazer as coisas.

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

Para superar essa assimetria cultural, os brasileiros devem ter a mente aberta e vontade de aprender sobre a cultura chinesa, incluindo seus costumes, língua e normas sociais. Também é crucial estabelecer fortes relações pessoais com colegas e partes interessadas chinesas, demonstrando respeito. Isso pode ajudar a criar confiança, melhorar a comunicação e promover um ambiente de trabalho colaborativo e produtivo.

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

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

Referências

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

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

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

CARIELLO, Tulio. **Por que a China está investindo no Brasil?** El País, 2017. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/brasil/2017/12/06/opinion/1512516006_115426.html> Acesso em 21 maio 2022.

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

DIB, Daniela; TOBIN, Meghan. **Chinese tech giants are creating a new class of elite workers in Latin America**. Rest Of World, 2022. Disponível em: <<https://restofworld.org/2022/chinese-tech-giants-are-creating-a-new-class-of-elite-workers-in-latin-america/>>. Acesso em: 27 mar. 2023.

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

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

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

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. SciELO, 1995. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rae/a/wf9CgwXVjplFVgpwNkCgnnC/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 21 maio 2022.

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

HALL, Edward T. **Beyond Culture**. Nova Iorque: Anchor Books, 1976.

HOFSTEDE, Geert. **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations**. 2. ed. Nova Iorque: Sage Publications, 2001. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=w6z18LJ_1VsC&printsec=frontcover&dq=Culture%E2%80%99s+Consequences:+Comparing+Values,+Behaviors,+Institutions,+and+Organizations+Across+Nations&hl=en&ei=eOWZTcLPEKrXiALG7LCdCQ&sa=X&oi=book_result&ct=book-thumbnail&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 21 maio 2022.

HOOIJMAAIJERS, Bas. **The brics countries' bilateral economic relations, 2009 to 2019: Between rhetoric and reality**. Sage Open, v. 11, n. 4, p. 203-231, 2021.

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

MEYER, Erin. **The Culture Map**. 1. ed. Nova Iorque: PublicAffairs, 2015.

NABUCO, Paula. **O Sonho do Quarto Vermelho: revolução e reformas na China contemporânea**. Tese de Mestrado. Faculdade de Economia, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2009.

“O QUE É UMA STARTUP?”. **SEBRAE**, 2022. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-uma-startup,6979b2a178c83410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 21 maio 2022.

RIES, Eric. **The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses**. Currency, 2011. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=tvfyz-4JlLwC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Ries+\(2011\)&ots=8J7bE48ktX&sig=83FCIqkc6287TjLuIObMXqvl-6w&redir_esc=y#v=onepage&q=Ries%20\(2011\)&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=tvfyz-4JlLwC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Ries+(2011)&ots=8J7bE48ktX&sig=83FCIqkc6287TjLuIObMXqvl-6w&redir_esc=y#v=onepage&q=Ries%20(2011)&f=false)>. Acesso em: 23 maio 2023.

RODRIGUES, Ailton de Toledo. **Horas trabalhadas por dia e semana**. Jusbrasil, 2016. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/artigos/horas-trabalhadas-por-dia-e-semana/377184177>>. Acesso em: 23 maio 2023.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. John Wiley & Sons, 2010. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=Mnres2PIFLMC&oi=fnd&pg=PR9&dq=schein+organizational+culture&ots=opjsOd8nNo&sig=e-whF9PYD_ANhfo84THBRzpZmQc&redir_esc=y#v=onepage&q=schein%20organizational%20culture&f=false>. Acesso em: 23 maio 2023.

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

70 ANOS DA REVOLUÇÃO COMUNISTA NA CHINA: COMO UM PAÍS POBRE E RURAL SE TORNOU UMA POTÊNCIA EM QUATRO DÉCADAS. **BBC News Mundo**, 2019. Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/internacional-49877017#:~:text=Um%20pa%C3%ADs%20pobre&text=%C3%80%20%C3%A9poca%2C%20a%20China%20era,de%20800%20milh%C3%B5es%20de%20pessoas>>. Acesso em: 10 mar. 2023.