

## **A (in)comunicação intercultural entre brasileiros e chineses após processos de fusão e aquisição no Brasil<sup>1</sup>**

Suzana Assis Bandeira de Melo <sup>2</sup>  
Maria Aparecida Ferrari <sup>3</sup>

### **Resumo**

A partir do novo milênio, a China tem ocupado o segundo lugar na economia mundial e o terceiro em investimento direto estrangeiro, enquanto que o Brasil é o quarto maior anfitrião de investimentos chineses no mundo com a chegada de empresas em diferentes regiões do país. Muitos estudos sobre fusões e aquisições de empresas chinesas tratam dos desafios estratégicos, como a reestruturação das empresas, redesenho de sistemas e processos, em busca da melhoria de resultados pós aquisição. Embora a comunicação seja mencionada nestes estudos, ela é entendida como transmissão de informação entre os públicos interno e externo. A proposta deste artigo é refletir sobre a comunicação como processo de produção e compartilhamento de sentidos entre trabalhadores de uma empresa chinesa no Brasil e compreender a sinergia (ou não) à luz da comunicação intercultural. Foi observado que após o processo de aquisição as diferenças e distâncias culturais entre brasileiros e chineses têm provocado conflitos e dificuldades de comunicação.

**Palavras-chave:** Comunicação intercultural, integração pós-aquisição, China, Brasil

### **1. Introdução**

O presente artigo é um recorte da tese de doutorado que está sendo desenvolvida e que trata de analisar a comunicação no processo de pós-aquisição de uma empresa chinesa<sup>4</sup> sediada no Brasil.

A presença das multinacionais chinesas na cena mundial reflete a trajetória econômica da China e a sua transformação em uma grande potência econômica. Até o início do século 21, a pesquisa sobre o investimento direto estrangeiro chinês era escassa (Buckley *et al.*, 2017), no entanto, a partir deste início de século a China se tornou a segunda maior economia do mundo, a terceira maior economia em investimento direto estrangeiro (UNCTAD 2023) e suas

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado modalidade Comunicações Livres; atividade integrante do XVIII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

<sup>2</sup> Mestre em Administração de Empresas, doutoranda do PPGCOM-USP, [suzana.bandeira@usp.br](mailto:suzana.bandeira@usp.br).

<sup>3</sup> Livre-docente, Doutora em Ciências da Comunicação, professora dos programas de pós-graduação e graduação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, ECA/USP, [maferrari@usp.br](mailto:maferrari@usp.br).

<sup>4</sup> O nome da empresa chinesa foi retirado do texto por medida de confidencialidade.

multinacionais passaram a ser objeto de estudo para os negócios internacionais (Zámborský *et al.*, 2023).

A China é o maior parceiro comercial do Brasil desde 2010. Entre 2005 e 2022, o Brasil figurou em 4º. lugar como destino dos investimentos chineses ao redor do mundo, (Cariello, 2023). A distribuição do investimento chinês no Brasil se concentra na região sudeste, embora a presença chinesa se encontre em 23 dos 27 estados brasileiros<sup>5</sup>, segundo a edição de 2021 do relatório anual do CEBC (Cariello, 2022), acumulando 235 diferentes projetos nascidos destes investimentos (Cariello, 2023). O ano de 2024 passou a ser marcado pelos 50 anos de relações diplomáticas entre Brasil e China, mostrando que a participação de empresas chinesas na economia brasileira e o volume de comércio entre os dois países justificam a importância dessas relações para o estudo e a pesquisa científica.

Ao longo de seu processo de internacionalização, as empresas chinesas têm utilizado as fusões e aquisições (F&A) como modo de entrada majoritário do IDE chinês em países estrangeiros (Zámborský *et al.*, 2023). A integração pós-aquisição é uma fase que desempenha papel crítico e crucial para F&A e vem sendo estudada amplamente pelos teóricos da academia (Birkinshaw *et al.*, 2000; Angwin, 2000; Graebner *et al.* 2017; Stahl, *et al.*, 2013; Zhang *et al.*, 2019, Marchand, 2017; Zhang *et al.*, 2019), privilegiando as transações entre empresas de economias avançadas.

Na fase pós-aquisição, o valor da operação pode ser criado ou destruído (Angwin, 2015) e uma razão frequentemente citada para o fracasso da aquisição é o “conflito cultural”, relacionado ao fator humano, especificamente ao “lidar com as diferenças culturais, políticas, falta de comunicação eficaz, etc.” (Koy-Akrofi, p.155, 2016). Nota-se que a comunicação emerge como componente fundamental nas F&A e é vista como “a cola que une as organizações em processo de integração” (Angwin, 2014, p. 2). Aderente a essa visão, Brahma e Srivastava (2007) ressaltam o papel da comunicação nos processos de F&A, na perspectiva da retenção de talentos e da diminuição do estresse de funcionários. Para Brahma e Srivastava, (2007) comunicar a lógica da fusão, das mudanças intrínsecas do trabalho e lidar com os sentimentos dos funcionários da empresa adquirida são cruciais para o êxito dos negócios. Da mesma forma, Angwin *et al.* (2014) comparam a comunicação com a “espinha dorsal” do sucesso das fusões e aquisições e reafirmam a importância do papel da comunicação organizacional para a redução da incerteza, orientação do negócio durante a transição e elevação do grau de comprometimento pós F&A.

---

<sup>5</sup> Disponível em: <https://www.cebc.org.br/2021/08/05/investimentos-chineses-no-brasil-historico-tendencias-e-desafios-globais-2007-2020/>. Acesso em: 04 jan. 2024.

Vários pesquisadores (Angwin, 2015; Graebner *et al.*, 2017; Stahl *et al.*, 2013), reconhecem o papel de destaque da comunicação nestes processos, mas não deixam suficientemente esclarecido de que maneira a comunicação é praticada (Angwin, 2015; Graebner *et al.*, 2017; Stahl *et al.*, 2013) e que mecanismos ela utiliza para levar a bom termo o processo de integração pós-aquisição.

O Brasil se constitui em um campo fértil para o desenvolvimento da pesquisa sobre a comunicação e o processo de integração pós aquisição transfronteiriço com multinacionais chinesas, uma vez que, como já foi exposto, com a chegada de muitas empresas chinesas ao Brasil, é mister que estudos e pesquisas sejam desenvolvidos, principalmente na área da comunicação intercultural e do processo de integração pós-aquisição.

Segundo Ferrari e Cabral (2021) a comunicação intercultural se baseia nas diferenças, no contexto físico e simbólico que gera, por vezes, conflitos e contradições, em face da falta de harmonia e simetria entre os interlocutores mas, também, de interações e sinergias. No caso do estudo realizado na SPIC, a comunicação intercultural permeia todos os processos envolvidos na fase pós-aquisição. Esta fase, denominada integração pós-aquisição é considerada como um processo dinâmico, com múltiplas facetas, em que a empresa adquirente e a adquirida, ou seus componentes, são combinados para formar uma nova organização (Graebner *et al.* (2017).

O artigo traz um recorte do projeto de pesquisa em andamento, no PPGCOM/ECA/USP. Seu objetivo geral é identificar aspectos que levem a (in)comunicação intercultural entre brasileiros e chineses durante o processo de integração pós-aquisição referido. Em busca das primeiras evidências e, no intuito de conhecer as percepções e opiniões de profissionais da SPIC, foram realizadas quatro entrevistas que trataram dos seguintes temas: a) integração pós aquisição; b) pontos positivos e negativos observados; c) desafios a serem geridos.

Este artigo está dividido em quatro seções. A primeira introduz os temas da integração pós-aquisição e a comunicação intercultural como elementos que se vinculam no contexto das F&As de empresas chinesas no Brasil. A segunda seção traz referências teóricas sobre as quais a pesquisa da tese está sendo desenvolvida. Os procedimentos metodológicos adotados para extração das primeiras evidências junto aos entrevistados conformam a terceira seção e, finalmente a quarta analisa os dados obtidos.

## **2. Comunicação e a integração pós-aquisição - eixos basilares em uma empresa chinesa no Brasil**

Os dois conceitos que dialogam com o projeto de tese são a comunicação intercultural e a integração pós-aquisição. A comunicação é o processo pelo qual todas as interações, no funcionamento da nova empresa, se realizam, sejam elas de natureza técnico-operacional ou sociocultural (Rizo, 2013). Nossa compreensão sobre a comunicação vai além da visão funcionalista (Kunsch, 2009), que a entende como instrumento de transmissão de informações e de práticas profissionais e adota o enfoque da interação que é produzida pela comunicação para dar sentido ao outro (Rodrigo, 2008). Este enfoque adotado é reiterado por Ferrari (2015, p. 54) quando afirma que a comunicação, “antes de tudo, deve ser um processo de relacionamento e, em seguida, requer necessariamente ser compreendida como interação e o vínculo entre os sujeitos”. Quando os sujeitos em relação pertencem a diferentes matrizes culturais, e “se percebem como pertencentes a culturas diferentes”, como afirma Rodrigo (2008, p. 12), a comunicação pode ser entendida como intercultural em função de dois elementos fundamentais. O primeiro, devido à natureza multicultural do encontro, as pessoas que se comunicam se percebem com diferentes referências culturais e, o segundo, no momento em que se consegue compreensão mútua suficiente, seja pelo fato da comunicação intercultural ter sido efetiva ou, ao menos, desejada (Rizo, 2013).

A comunicação intercultural se define como o processo interacional no qual ocorre a troca de significados entre pessoas pertencentes a diferentes modelos culturais. Isso coloca a comunicação intercultural como essencialmente conflitiva, uma vez que o compartilhamento é difícil devido às diferentes referências simbólicas que os sujeitos vivenciam a partir de seus diferentes processos de socialização e simbolização da realidade social (Rizo, 2013). Destacamos alguns elementos da comunicação intercultural que são aprofundados no projeto de tese, e que emergem na composição deste artigo. Entre os elementos da comunicação intercultural destacam-se quatro para efeito deste recorte: 1) as diferenças culturais, ou seja, diferenças entre um conjunto de saberes, valores, crenças, ideias, compartilhados por pessoas de diferentes nacionalidades (Meyer, 2014; Hofstede, 1990; Hall, 1976), bem como diferenças linguísticas que impactam na maneira de se expressar e comunicar; 2) o relacionamento interpessoal, entendido como a interação e formação de vínculos de diferentes graus (Romeo, 2010) entre os brasileiros e chineses no âmbito das relações sociais; 3) a identidade como a construção social dos sujeitos que estabelecem um “nós” versus um “eles” (Ruão, 2001; Hall, 2002) e 4) a confiança como uma das bases da interação social, como um constructo multidimensional que remete à segurança e convicção em se relacionar ou se engajar em ações com outras pessoas ou organizações (Grunig *et al.*, 2009).

No caso deste estudo, nos referimos ao encontro das culturas brasileira e chinesa, ambas mutuamente pouco conhecidas para as empresas envolvidas na referida aquisição. Neste caso, a comunicação intercultural representa o ‘guarda-chuva’ que abriga todos os desdobramentos e categorias da integração pós-aquisição (Birkinshaw *et al.*, 2000; Angwin, 2015; Graebner *et al.*, 2017; Stahl *et al.*, 2013), no percurso para a nova empresa.

Nossa abordagem sobre a integração pós-aquisição baseia-se em Graebner *et al.* (2017, p. 2) que define como “o processo multifacetado e dinâmico através do qual o adquirente e a empresa adquirida ou seus componentes são combinados para formar uma nova organização”. Nesta definição distinguem-se dois subprocessos (Birkinshaw *et al.* 2000). O primeiro, chamado de perspectiva estratégica, enfatiza as formas pelas quais as organizações adquiridas e adquirentes são coordenadas e alinhadas e os seus recursos são combinados para criar valor (BIRKINSHAW *et al.* 2000; GRAEBNER *et al.* 2017). O segundo, denominado de perspectiva sociocultural, aborda diferenças culturais e suas implicações no desempenho, dinâmicas de integração cultural e visões críticas sobre cultura no processo de integração pós-aquisição.

O subprocesso sociocultural será usado, neste artigo, por concentrar-se nos temas das diferenças culturais, emergência de choques e conflitos e o papel da comunicação e das intervenções sociais como meios de melhorar a integração humana (Graebner *et al.* (2017).

A perspectiva sociocultural aborda temas como cultura, identidade/identificação individual e social, construção de identidades organizacionais, justiça e confiança. A categoria “diferenças culturais” emergem como uma possibilidade de reduzir o desempenho, embora não sempre. Elas influenciam de maneiras distintas, por um lado abrindo possibilidade para conflitos culturais, mas também para inovação. O esforço de ajuste e adaptação entre as organizações pode levar a alinhamentos importantes que diminuem o estresse e apontam para o sucesso da aquisição. Graebner *et al.* (2017), apontam que, a integração cultural pode ser melhorada por meio da comunicação e da utilização de intervenções sociais. Os autores também revelam a deficiência de estudos que elucidem a emergência de choques e conflitos culturais e como eles podem desenvolver-se ou diminuir com o tempo. A categoria “identidade” traz o tema da identificação organizacional, que é maior quando os funcionários da empresa adquirida percebem que há continuidade com suas identidades pré-aquisição e diminui quando percebem diferenças a serem impostas pelo adquirente. Ainda pouco se sabe sobre a interação dos processos gerenciais e dos esforços para influenciar a construção da identidade e as respostas dos indivíduos.

Além disso, Graebner *et al.* (2017) comentam que, embora os processos relacionados com a identidade sejam inerentemente emocionais, as dimensões afetivas da construção da

identidade organizacional receberam pouca atenção em pesquisas anteriores. A categoria “equidade ou justiça” – é uma questão essencial nas reações dos funcionários e dos problemas relacionados à pós-aquisição. Percepções positivas de justiça podem promover a aceitação da mudança e aumentar a motivação dos funcionários e vice-versa. Percepções de posição relativa e de justiça distributiva, processual e informacional influenciam os resultados da aquisição. Graebner *et al.* (2017) apontam a falta de pesquisas sobre questões emergentes ligadas à justiça e como as percepções consequentes de (in)justiça afetam o curso da integração pós-aquisição. Além disso, os autores também reconhecem que os estudos sobre cultura, identidade e justiça enfatizam a cognição havendo pouca atenção aos processos afetivos. Por fim, a categoria “confiança” apresenta a desconfiança como uma disposição de espírito que se nega a aceitar e confiar em algo ou alguém e, frequentemente, segundo os autores, está presente durante o processo de integração, promovendo resultados negativos. No entanto, a dinâmica do processo de construção de confiança é apenas parcialmente compreendida. Vários autores já mencionados no referencial de processos de F&A afirmam que é comum a falta de compreensão e de confiança e a desconfiança neste período da gestão. Por exemplo, a confiança pode aumentar ou diminuir ao longo do processo pós-fusão e pode variar entre grupos. Falta conhecimento mais detalhado como práticas de comunicação específicas que possam ser utilizadas para promover a confiança, bem como a integração cultural e a identificação organizacional.

Foi visto até aqui, que o processo multifacetado e dinâmico da integração pós-aquisição comporta dois subprocessos distintos, denominados perspectiva estratégica e perspectiva sociocultural, sendo a última o foco deste artigo. Porém, Graebner *et al.* (2017) reconhecem que as duas perspectivas são interdependentes e fonte de dilemas e paradoxos que resultam da sua interação, e consideram complexa, ambígua e contraditória a natureza do processo de integração como um todo.

É provável que, por conta desta complexidade, pesquisadores, há décadas, trazem evidências de que “fusões e aquisições geram consequências generalizadas, e muitas vezes negativas, para empresas e indivíduos [...]”, como afirmam Stahl *et al.*, (2017, p. 333). Portanto, a integração pós-aquisição tem sido amplamente responsabilizada pelo fracasso, tanto do modo de entrada de empresas em processos de internacionalização, como do desempenho esperado pelo adquirente após a operação de aquisição (Zhang *et al.*, 2019; Wei; Clegg, 2020).

### **3. Procedimentos Metodológicos**

Na primeira etapa do projeto da tese, a proposta foi conhecer as opiniões e percepções de alguns executivos da empresa chinesa em questão sobre o processo de aquisição pelos chineses e como tem funcionado a comunicação entre os atuais acionistas e os brasileiros.

A empresa chinesa adquirente é estatal e pertence a um dos principais grupos geradores de energia da China. Adquiriu uma empresa estrangeira do mesmo setor, em meados de 2015, que já tinha filial no Brasil. A união das empresas resultou, na subsidiária chinesa no Brasil (objeto de pesquisa da tese de doutorado) e contexto para esse artigo. Em 2024, a empresa chinesa no Brasil tem cerca de 300 funcionários, está sediada na cidade de São Paulo e conta com empreendimentos estabelecidos em seis estados brasileiros.

Para conhecer as opiniões e percepções de alguns executivos sobre o processo de integração vigente da referida empresa chinesa, foram realizadas quatro entrevistas com funcionários, aqui denominados por E1, E2, E3 e E4, , conforme Quadro 1.

Quadro 1: Participantes do teste-piloto para roteiro de entrevista

Entrevistados/gênero	Cargo ou função	Duração da entrevista
E1 feminino	responsável por remuneração e expatriados (RH)	82 min
E2 feminino	responsável por treinamento e desenvolvimento (RH)	54 min
E3 feminino	analista da área de governança	52 min
E4 masculino	gerente de estratégia e inovação	70 min

Fonte: Elaboração própria

Os quatro participantes trabalham ou trabalharam na empresa desde o início da aquisição. Todas as entrevistas foram realizadas presencialmente, gerando 240 minutos de gravações transcritas pela pesquisadora, que se constituiu no corpus de análise para o referido artigo. O roteiro estimulou os entrevistados a que contassem suas experiências vividas ou testemunhadas entre eles próprios e os chineses (expatriados<sup>6</sup> ou da matriz) e que fossem

<sup>6</sup> Expatriados serão também designados pela abreviação expats.

escolhidos eventos sociais para serem recontextualizados. O roteiro contou com sete questões, semiestruturadas: 1) Que ideia você fazia sobre a empresa antes do início de seu trabalho? 2) Conte uma história envolvendo sua interação com os chineses – uma experiência concreta. 3) Dentre os hábitos dos chineses, o que te surpreende? 4) Conte uma situação de grande desafio e como foi superada? 5) Há algo que você assimilou da cultura chinesa? O que? 6) Se você pudesse sugerir algo, às instâncias chinesas na matriz, o que sugeriria? 7) Como é a sua interação com os chineses? A empresa está integrada? Em algumas questões foi solicitado que avaliassem o grau de integração por meio de notas, sendo zero a de nenhuma integração e dez de total integração.

### **3. Análise dos Resultados**

Considerando que o processo de fala (ou escrita) elege palavras, para significar aquilo que se deseja expressar, num determinado contexto, esta seleção revela aspectos importantes sobre o contexto em que foram geradas e a visão de mundo que está sendo (re)produzida. Assim, o texto é gerado a partir da ordem do discurso (permissões e restrições discursivas de um dado contexto social), ou seja, contém vestígios desse contexto e, por isso, ajudam a descortinar estruturas sociais abstratas nas quais estão imersos (SALLES e DELLAGNELLO, 2019).

Foram extraídos do corpus das entrevistas os seguintes agrupamentos discursivos: 1) Percepção sobre a China, a estatal chinesa, os profissionais chineses; 2) Grau de integração da empresa chinesa no Brasil, e 3) Barreiras à integração. Os apontamentos dos entrevistados foram divididos em três quadros. O Quadro 2 sintetiza as percepções dos entrevistados sobre a China, a empresa chinesa no Brasil e seus gestores e os profissionais chineses (sejam expatriados ou contrapartes na matriz) com os quais têm interação direta ou indireta.



## Quadro 2 – Agrupamento discursivo 1: **Percepção sobre a China, a estatal chinesa, os profissionais chineses**

	Percepção sobre China	Percepção sobre empresa chinesa/gestores	Percepção sobre profissionais chineses
E1	Não tinha experiência	Não tem política global de expatriação; muita rotatividade de pessoas nos cargos na matriz chinesa	Chocada com o tratamento local aos <u>expats</u> e xenofobia. <u>Expats</u> se certificam das informações ( <u>cross-checking</u> )
E2	Não tinha experiência. Sabia que investem; são futuro	Brasileiros se referem ao "chinês" como uma entidade. Usam o "Eles e Nós". Continua sendo 'o chinês' - como se fosse um sujeito à parte; como 2 mundos.	<u>Expats</u> chegam animados, atentos. São intermediários entre matriz e subsidiária. Trabalham muito, têm muita garra, fazem muito sacrifício e atendem sem discussão às demandas dos chefes chineses.
E3	Tinha experiência e curiosidade. Morou na china.	Estrutura de argumentação é do macro para o micro (oposto ao jeito dos brasileiros). Chineses querem saber toda a história. Em situação de atrito, entre locais e <u>expats</u> é preciso levar a questão ao alto escalão da adquirida e adquirente.	São <u>resilientes</u> . Ficam (sem família) Sentem-se responsáveis pelo povo chinês, pelo país. Há perfis mais difíceis de lidar por serem mais travados, e indispostos ou mais impositivos. Falta-lhes suporte para coisas simples.
E4	Tinha alguma experiência, trabalhou em outra chinesa	A empresa e os profissionais agem como representantes do povo chinês, têm cuidado maior com o coletivo, antes de seu papel como funcionário de empresa. Acredita que chineses não olham Brasil como desenvolvedor de tecnologia, mas implementador do que criarem na China.	Há preconceito mútuo: "chineses trabalham como escravos/ brasileiros não se empenham". Há desconfiança de ambos os lados; <u>expats</u> em posição difícil entre demanda/matriz e situação no Brasil. Necessidade de se certificarem das informações e fazem " <u>cross-checking</u> " com várias pessoas.

Fonte: Elaboração própria

Alguns pontos comuns são percebidos como potentes, como a ideia da China e do investimento chinês serem geradores de crescimento e perspectivas de futuro, bem como o perfil chinês em relação à dedicação ao trabalho. Ao lado desta percepção positiva, observou-se algumas afirmações sobre o preconceito contra chineses e percepções de preferência pelo antigo acionista estrangeiro, detentor da subsidiária adquirida, como mostram algumas afirmações dos entrevistados.

*E4: “uma grande diferença é que, ... eles extrapolam a visão de só empregado. Ele é **representante do povo**. Ele é chinês, primeiro do que dono da empresa ou qualquer outra coisa. [...] não é nem o patriotismo, [...] cuidado maior com o coletivo deles. [...] **o coletivo deles vem na frente**, mesmo até de alguns cargos que eles ocupam. E a gente tem bastante dificuldade de entender a estrutura hierárquica deles. Quando olho **a estrutura da China**, que eu nunca consegui entender, e as pessoas aqui não entendem, e **não dá para entender**”.*

*E3: “os chineses são **resilientes** por topar e ir para o outro lado do mundo sem falar a língua, sem saber quase nada da cultura, deixando a família para trás, ficando por um tempo que pode ser indeterminado”.*

*E1: “E quando eu cheguei, **eu tive um choque**, porque pra mim foi como se os expatriados fossem **renegados**. [...] **os patinhos feios** mesmo, olha, (reproduz falas ouvidas de colegas brasileiros) “eles estão **invadindo** a nossa empresa. A gente não quer eles aqui, [...] eles só atrapalham, não fazem nada, não contribuem para o trabalho e a gente tem eles aqui porque a gente tem que aguentar” [...] eu fiquei **chocada**”.*

*E4: “[...] **com muito preconceito, lado a lado, tá?** Cheio de preconceito, **cheio**. A gente acha que eles trabalham que nem escravos, mas eles acham que a gente não é produtivo, não é direto, e os dois estão errados também. Tem coisas que não são verdadeiras dos dois lados. Minha opinião, tá?”*

O Quadro 3 agrupa as ideias sobre o conceito de integração e a percepção sobre a real integração da SPIC. A nota mais baixa foi três e a mais alta seis, evidenciando que há espaço considerável para ajustes e ações a serem desenvolvidas visando a integração, conforme pode ser visto nas afirmações abaixo do Quadro 3.

Quadro 3 - Agrupamento discursivo 2: **Definição e percepção sobre grau de integração**

Grau de integração da SPIC Brasil	
E1	Preferia-se o acionista australiano; há indisposição para interagir com os chineses; evidências de exclusão dos <u>expats</u> de reuniões; evita-se acesso de chineses à detalhes de informações na área de RH. Nota 6 - nenhum setor totalmente integrado.
E2	Integração é mescla; é ter sentimento de união; saber olhar com o olhar do outro. Nota 5 - pois já se andou um tanto. Áreas técnicas se relacionam mais (engenharia, operações)
E3	Integração é operar, trabalhar em conjunto; companheirismo. Conseguir desempenhar suas funções como qualquer outro funcionário. Nota 4 - não há real integração em nenhum dos setores. O setor de operações, mais técnico, mais integração.
E4	Integração é troca; é ter sinergia; ter comunicação; entendimento mútuo; conhecer os objetivos; ter segurança nos processos e clareza. Nota 3 ou 4 – há resistência à integração até hoje. Único setor integrado é o de Governança.

Fonte: Elaboração própria

*E4: “ não vejo ... nós integrados com a matriz. (Integração) É troca. É melhores práticas, é **melhorar a comunicação**. Nada melhor do que eu entender o meu outro parceiro, o como ele funciona, como é que ele aprova as coisas, qual é o interesse dele, qual é o objetivo dele. Porque eu sabendo o objetivo dele e ele sabendo o meu objetivo, a gente ter uma sinergia, ter uma facilidade.*

*Porque ele (o chinês) pode estar correndo atrás da mesma coisa que eu estou correndo, mas se eu não tenho esse conhecimento e ele também não tem, ou **só ele tem**, porque **ele sabe o dele e ele sabe o nosso**. Mas eu não sei o dele. Então eu levo **a desvantagem**”.*

*E2: “Integração é a mescla. Não é nem o chinês querer que o Brasil seja a China e nem o Brasil querer que a China seja o Brasil, porque muitas vezes acontece isso, né? Você olha pra situação com o seu olhar. A integração pra mim é você saber olhar também com um olhar do outro. É isso que traz o sentimento de união, né? De **único**”.*

*E3: “não acho que haja uma real integração em nenhum dos setores, acaba que existem profissionais que são de operação que eles ficam locados dentro da operação então eu acho que eles têm um pouco mais de integração porque o trabalho técnico ali manual ele acaba sendo mais democrático vamos dizer”.*

*E1: “**Nenhum setor** a gente está totalmente integrado. Eu acho que [...]... o é o departamento que mais... **trabalha mais em conjunto com a China**, mas é um dos departamentos que, **tem o maior ruído de comunicação**, porque **têm a maior dificuldade de entender o que eles querem**. Então, eu acho que eles pedem **A** e o financeiro responde **B**”.*

O Quadro 4 traz o agrupamento das barreiras à integração, no qual as manifestações dos entrevistados permitem elencar as diferenças culturais e de comunicação que se apresentam como obstáculos práticos, como o idioma, normas e regulamentações, práticas corporativas do mercado brasileiro e chinês, lugar e papel do trabalho na vida, a solidão e isolamento dos expatriados em relação à vida social.

Quadro 4- Agrupamento discursivo 3: **Barreiras à integração**

Barreiras à integração	
E1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faltam de políticas claras sobre expatriação (matriz chinesa);</li> <li>Desconhecimento mútuo de rotinas trabalho/idiomas; preconceito; ruído na comunicação; indisposição/falta de paciência mútuas;</li> <li>Preferencia pelo ex acionista australiano por parte dos locais; alta rotatividade RH matriz (quebra dos laços conquistados);</li> <li>diferenças sobre dedicação ao trabalho; produção de relatórios; retenção de acesso à informação aos chineses; não alocação dos expatriados em suas respectivas áreas de trabalho, mas alocados como "expatriados";</li> <li>o <i>cross-checking</i> praticado pelos chineses consome tempo.</li> </ul>
E2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diferenças de entendimento de conceitos, de práticas, geram desconfiança, gera distanciamento e mais desconfiança.</li> <li>Sensação de brasileiros estarem sendo vigiados. Sensação de chineses sendo enganados.</li> <li>Pratica de avaliação de desempenho 360 impossível culturalmente aos chineses (avaliar pares/superiores impraticável).</li> <li>Dificuldade nas discussões de remuneração ou estabelecimento de metas.</li> <li>Demandas vindas da China - falta planejamento, tudo urgente, sem contexto. Matriz tenta poder da hierarquia para impor.</li> <li>Alto escalão de ambos lados têm que entrar para resolver questões gerenciais.</li> </ul>
E3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acolhimento aos estrangeiros chineses resume-se a prover local e tradutor.</li> <li>Nem todos os comunicados da empresa são traduzidos, bem como informes internos, reuniões sobre projetos, conquistas, ativos da empresa, etc. Falta suporte extra escritório ou no fim de semana. Falta ambiente para fazerem <i>guanxi</i> (relacionamento).</li> <li>Chineses não dizem não. É preciso interpretar, e reestruturar o pedido. Não são claros nem diretos. Têm a barreira linguística.</li> <li>Processo de tomada de decisão mais demorado. Buscam segurança e mais informação detalhada para tomar decisão.</li> <li>Chineses não são claros sobre seus processos na matriz, seus procedimentos relevantes, sua hierarquia completa.</li> </ul>
E4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta entrosamento social entre chineses e brasileiros. Relação formal; há desconfiança mútua sobre metas;</li> <li>Reuniões com tradutores intermediando é "horrível"; comunicação não é boa. Incerteza permeia os processos de decisão.</li> <li>Há diferença cultural e de contexto econômico, de regulação;</li> <li>Brasileiros não conhecem seus pares/organograma na matriz; Chineses não falam que discordam ou que não entendem, mas também não aprovam. Para brasileiros é difícil entender o "modus operandi" (processos não estão escritos).</li> <li>Conversas entre o alto escalão funcionam mas demoram a chegar no nível operacional.</li> <li>Despreparo cultural não ajuda a entender as diferenças. Aproximação sobre cada chinês gera empatia.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

Os tópicos e as transcrições das entrevistas trazem achados interessantes que foram analisados em três etapas.

- Desconhecimento mútuo de processos de trabalho, organograma, protocolos, legislação e regulamentações; modos de realizar relatórios, processos de trabalho, leis trabalhistas, entre outros. Diferenças culturais e distância cultural geram mal entendidos, que geram desconfianças. Brasileiros se sentem vigiados e chineses se sentem enganados. Barreira linguística e uso de tradutores tornam reuniões difíceis. Comunicados e reuniões gerais não têm tradução ao mandarim, como pode ser observado nas afirmações seguintes.

*E4: "[...] eu tenho dificuldade de saber quem são os meus parceiros lá. E não sei se é proposital para evitar uma desorganização, porque todo mundo contatando todo mundo, pode causar tumulto ..., eu não consegui identificar isso".*

*E2: "E pra mim sempre faltou um olhar mais aprofundado deles (os chineses) em como as coisas funcionavam aqui, um interesse mais genuíno mesmo, sabe? Então eu sugeriria isso. De repente, um*

*recurso que pudesse vir com um olhar de compreensão e não de imposição ou de vigia. [...] A gente bateu muita cabeça nesse período tentando aprovar coisas, principalmente de remuneração e tudo mais, porque faltava um entendimento, faltava uma comunicação clara”.*

*E1: “A gente tem muito ruído na comunicação, muito, sim. Não é só pela..., a dificuldade no idioma é muito grande, mesmo quando se usa o inglês, né? [...], mas principalmente esse ponto, a gente é... não quer explicar porque não quer entrar demais no detalhe, então você não quer dar informações detalhadas e por parte da China, em algumas situações, também não ter a paciência para tentar entender esse nível de detalhamento, de achar assim “que eles (os brasileiros) estão querendo me enrolar”.*

*E4: “(reunião com tradutores) [...] essa dinâmica é horrível porque muitas vezes eu posso não estar concordando com você mas eu tô olhando, ... pra mim não tinha lógica o olhar com o tom da fala eu não sei o que ele tava falando mas eu sabia que as coisas não estavam encaixando. Uma sensação ruim. [...] eles não estão entendendo o que eu estou querendo dizer. Comunicação é um inferno. E é a solução”.*

*E3: “[...] mas ficou muito mais claro dentro do ambiente corporativo, que é o chinês nunca vai te dizer não. Você tem que saber muito bem interpretar o que o chinês fala, porque pode ser que ele não te fale não, mas ele está te negando, então você tem que reestruturar o seu pedido. Porque ele não vai ser claro o suficiente. Porque, ponto um, ele tem barreira linguística. Ponto dois, são costumes deles não serem completamente claros e diretos. Eles querem que você use sua interpretação, que você pegue as coisas ali mais... no abstrato”.*

*E2 – “respeito à hierarquia, eu consigo me lembrar de várias situações em que eles se punham desesperados mesmo para atender um pedido feito pela gestão imediata (chinesa). E era quase um desespero mesmo, quando você dizia não posso fazer isso agora”.*

- Pouca interação social fora e dentro do ambiente de trabalho; não há entrosamento social entre chineses e brasileiros. Relação formal. Falta apoio aos expatriados em questões simples do dia-a-dia. Despreparo cultural de ambos os lados não ajuda a entender as diferenças. Aproximação com cada profissional chinês gera empatia, como pode ser verificado nas falas subsequentes.

*E3: “Mas eu acho que poderíamos ter, uma tentativa de aproximação para além do trabalho, sabe? [...] eles ficam muito isolados, eles não têm família. Como que eles vão fazer amizade? Eles ficam em comunidade. Não sei. Não sei se talvez montar um guia de atividades extratrabalho”.*

*E1: “Acho que a forma como eles tratam o trabalho em si é um pouco diferente de como a gente trata. [...] porque é tão normal pra eles assim, trabalhar interruptamente, né? Trabalhar no final de semana, é... eles comentavam entre eles e depois o tradutor sempre falava eles continuam inconformados que a gente não vai trabalhar no final de semana para entregar na segunda de manhã.*

*E2: “Porque se a gente pega pra gente todas essas diferenças, a gente entra num embate e coisa não anda. Mas quando a gente entende que a diferença, que tem um motivo pra essa diferença, a coisa flui um pouco mais, né?”*

- Executivos brasileiros não facilitam acesso à informação detalhada aos chineses; não integram os expatriados em suas áreas de trabalho, que não participam, como seus colegas brasileiros, de reuniões de trabalho e discussão. Concentram-se em gerar relatórios à China, ou participar dos comitês de fornecedores, conforme fala de entrevistado que segue.

*E2: “e vejo que falta uma integração dos executivos, com os executivos de lá. Na minha visão foi criada uma barreira, talvez por defesa, me sinto vigiada, “então você não vai mexer aqui”, né? O espaço é meu. E aí não vai existir integração”.*

Dentre as barreiras mencionadas destacamos algumas, como as diferenças culturais e linguísticas, o relacionamento interpessoal e criação de vínculos e a confiança, que estão relacionadas com os elementos constitutivos da comunicação intercultural e são as que causam mais impacto na percepção de integração.

Diferenças culturais e diferenças linguísticas, além das diferenças relativas a leis trabalhistas, práticas de mercado (sindicatos, jornada, salários e benefícios), conceitos e instrumentos de trabalho, mostram um desconhecimento mútuo sobre essas mesmas diferenças em função da distância cultural entre os dois países. Um exemplo disso se refere ao papel do trabalho na vida dos chineses, às relações de trabalho entre chefes e subordinados, modos de liderar e tomar decisões. Vale destacar que doutrina confucionista<sup>7</sup> é caracterizada por um extenso conjunto de costumes e comportamentos que enfatizam a hierarquia, a subordinação dos interesses individuais ao bem coletivo, a busca pela harmonia, e a valorização do trabalho e do conhecimento para o aperfeiçoamento social, entra em conflito com a cultura do individualismo e liberalismo ocidental. No contexto confucionista, a ênfase é dada à primazia do interesse social sobre os interesses individuais. Obedecer hierarquias e tradições, honrar a família e preocupar-se com o bem-estar dos outros membros do grupo são mais importantes para a valorização do indivíduo do que as realizações pessoais isoladas. Portanto, na sociedade chinesa, há menos espaço para a promoção do auto interesse, comum nas culturas ocidentais mais proeminentes. Nesse sentido é possível verificar as menções dos entrevistados à prontidão em responder às demandas dos chefes chineses, a despeito do horário ou do dia da semana em que elas aparecem. Assim também entende-se a negativa em participar de avaliações de desempenho 360 graus, por não caber na cultura chinesa a crítica aos superiores.

O idioma chinês e a pouca ou nenhuma fluência no inglês, da maior parte dos expatriados ou mesmo dos executivos da matriz e o conseqüente uso constante de tradutores, geram distanciamento social, limitações nas conversas do dia-a-dia, desinteresse ou indisposição de brasileiros de “puxar” conversa com colegas chineses e vice e versa. Além disso, as traduções nem sempre conseguem ser fidedignas pela distância cultural entre conceitos das duas culturas, muitas vezes intraduzíveis. Um dos entrevistados mencionou o fato de que

---

<sup>7</sup> O confucionismo é a doutrina dominante na China, que enfatiza a importância da ordem social e moral. Confúcio, nascido em 551 antes de Cristo, consolidou e sistematizou os ensinamentos anteriores, representando um marco dessa tradição, verdadeiro pilar da cultura chinesa e de grande parte da Ásia (Costa, 2021). O confucionismo tem sido uma ideologia oficial, base de um modelo político dos mais longevos (desde a China imperial) (Costa, 2021). Trata-se, como propõe Costa (2021, p. 18), de uma proposta política e uma filosofia moral, é um sistema cultural, ou seja, “um sistema de práticas e visões de mundo que se mantêm mediante tradições, com continuidades e descontinuidades e que impacta direta e indiretamente a vida de bilhões de pessoas no mundo, há cerca de 2.500 anos”.

muitos comunicados internos, e mesmo reuniões potencialmente de interesse, não são traduzidos, gerando afastamento dos chineses a determinados assuntos estratégicos da empresa.

O relacionamento interpessoal e construção de vínculos, que são tão caros à comunicação intercultural, parecem estar prejudicados, uma vez que a ausência de políticas de inclusão/integração de chineses dentro de um escopo maior de política de expatriação ficou evidenciado nas entrevistas. Fora da empresa, também não há atividades relevantes que possam criar aproximações entre os colegas. Particularmente, a cidade de São Paulo não é segura e tampouco estimula a que os expatriados saiam sozinhos, ou que dirijam automóveis, tornando o contato fora da empresa limitado à “boa vontade” de colegas brasileiros de “cuidarem” da mobilidade de seus colegas chineses. As poucas oportunidades de desenvolverem relacionamentos e identificarem afinidades, são restringidos pela falta de repertório para a aproximação e a conquista afetiva de ambos os lados.

O desconhecimento mútuo gera insegurança entre os profissionais, chineses e brasileiros, subsidiária e matriz, emergindo desconfianças nos dois lados, ou seja, indisposição a aceitar e confiar em informações e até em resoluções tomadas, mesmo em conjunto. A prática do *cross-checking* por parte dos chineses e busca por detalhamento de informações que muitas vezes não é fornecida, gera a sensação de que estão sendo “enganados”. Por parte dos brasileiros há o ressentimento de, muitas vezes, não entenderem as demandas chinesas ou a duplicidade de pedidos de diferentes instâncias na matriz, bem como não entenderem a estrutura da organização na China e não conhecerem seus pares chineses. Essa situação pode promover resultados negativos para a comunicação e os relacionamentos. Os estudos indicam que é comum a falta de compreensão, de confiança e a desconfiança neste período do processo de integração e que a confiança pode aumentar ou diminuir ao longo do processo e variar entre grupos. Falta conhecimento mais detalhado de práticas e comunicação específicas que possam ser utilizadas para promover a confiança, bem como a integração cultural e a identificação organizacional.

#### **4. Considerações finais**

Este artigo teve o propósito de apresentar algumas percepções e opiniões de quatro entrevistados de uma empresa chinesa no Brasil, a respeito do relacionamento e (in)comunicação no processo de integração pós-aquisição, entre brasileiros e chineses. Os dois eixos trabalhados foram a comunicação intercultural e o processo de integração pós-aquisição.

A empresa chinesa, com capital e suporte do governo chinês e a adquirida, já operando no Brasil, país rico em recursos naturais, alinharam-se e combinaram recursos para criar valor (Birkinshaw et al., 2000; Graebner et al., 2017). Formaram uma nova organização que, sob a perspectiva estratégica das teorias apresentadas está alinhada e coordenada porém, sob a perspectiva sociocultural, enfrenta as diferenças e distâncias culturais que implicam no desempenho e nas dinâmicas de integração, conforme ficou evidente nas entrevistas realizadas.

A integração pós-aquisição é um fenômeno complexo em que múltiplas variáveis estão envolvidas. As respostas e histórias contadas pelos entrevistados expuseram as definições sobre integração com clareza e justificativas. As explicações e a profusão de exemplos compartilhados ilustraram de maneira indubitável, os problemas existentes, os conflitos, os mal-entendidos, assim como preconceitos e desconfianças que justificam a baixa avaliação sobre o grau de integração da empresa.

Há diversas variáveis envolvidas na operacionalização da comunicação intercultural, como a linguagem, que inclui tanto os códigos verbais quanto os não verbais, o padrão de pensamento, que determina a forma como interpretamos as informações da realidade e a visão de vida e mundo dos indivíduos, que funcionam como concepções interpretativas na configuração das relações culturais e sociais. Essas concepções são cruciais para explicar conflitos comunicativos em situações interculturais, pois influenciam diretamente o papel das relações e dos interlocutores em uma interação comunicativa específica e própria do processo de integração pós-aquisição. Desta forma, é possível considerar que a empresa chinesa em questão ainda está em um estágio de incomunicação cultural tendo em vista as lacunas no que tange às interações e, portanto, na precariedade da troca de significados entre chineses e brasileiros nesta circunstância.

Embora o artigo esteja limitado a quatro entrevistas realizadas em uma só empresa chinesa no Brasil, fruto do processo de aquisição, se entende que, desperta o interesse e contribui para pesquisas futuras sobre a comunicação intercultural em processos de fusão e aquisição, principalmente envolvendo empresas de países emergentes como China e Brasil.

## Referências

ANGWIN, Duncan. Post-acquisition management, Senior Executive briefing, **Financial Times Management Series**, December 2000.

ANGWIN, Duncan. Speed in M&A integration: The first 100 days. **European Management Journal**, v. 22, n. 4, p. 418-430, 2004.

ANGWIN, Duncan N. *et al.* How communication approaches impact mergers and acquisitions outcomes. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 27, n. 20, p. 2370-2397, 2016.

ANGWIN, Duncan *et al.* Mergers and acquisitions research: Time for a theory rejuvenation of the field. **Long Range Planning**, v. 56, n. 6, p. 1-5, 2023.

BIRKINSHAW, Julian; BRESMAN, Henrik; HÅKANSON, Lars. Managing the post-acquisition integration process: How the human integration and task integration processes interact to foster value creation. **Journal of Management Studies**, v. 37, n. 3, p. 395-425, 2000.

BRAHMA, Siddhartha S.; SRIVASTAVA, Kailash BL. Communication, executive retention, and employee stress as predictors of acquisition performance: an empirical evidence. **ICFAI Journal of Mergers & Acquisitions**, v. 4, n. 4, 2007.

BUCKLEY, Peter J.; CLEGG, L. Jeremy; VOSS, Hinrich; CROSS, Adam R.; XIN LIU; PING, Zheng. A retrospective and agenda for future research on Chinese outward foreign direct investment. **Journal of International Business Studies**, vol. 49(1), pages 4-23, 2017.

CARIELLO, Tulio. **Investimentos Chineses no Brasil 2022: Tecnologia e Transição Energética**. Rio de Janeiro: Conselho Empresarial Brasil-China, 2023. Disponível em: <https://www.cebc.org.br/>. Acesso em: 04 fev. 2024.

COSTA, Matheus Oliva da. **Confucionismo: uma abordagem intercultural**. Curitiba: InterSaberes, 2021.

FERRARI, Maria Aparecida. Significados, possibilidades e impasses da comunicação intercultural. **Organicom**, v. 11, n. 21, p. 11-17, 2014.

FERRARI, Maria Aparecida. Comunicação intercultural: perspectivas, dilemas e desafios. In. MOURA, Cláudia Peixoto de; FERRARI, Maria Aparecida. (Orgs.). **Comunicação, interculturalidade e organizações faces e dimensões da contemporaneidade**, p. 43-64. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015.

FERRARI, Maria Aparecida; CABRAL, Raquel. Comunicação intercultural e interseccionalidade: breve reflexão sobre as perspectivas e os desafios da diversidade nas organizações. In. FARIAS, Luiz Alberto; LEMOS, Else; REBECHI, Cláudia (Org.). **Opinião pública, comunicação e organizações: convergências e perspectivas contemporâneas**, P. 290-314. São Paulo: Abrapcorp, 2020.

FERRARI, Maria Aparecida; MELO, Suzana Assis Bandeira. Cultura e Comunicação: Desafios dos expatriados chineses no Brasil. In. SARAIVA, Luiziane Silva; LAGO, FILIPE WESLEY GOMES DO; GONÇALVES JÚNIOR, Orlando Costa; SANTOS, Saulo Ribeiro Dos. (Orgs.). **Relações públicas internacionais e mercados emergentes**, p. 262-279. São Luís: EDUFMA, 2022. Disponível em: <https://www.edufma.ufma.br/index.php/produto/relacoes-publicas-internacionais-e-mercados-emergentes-2/>. ISBN (Livro Digital): 978-65-5363-141-0.

GRAEBNER, Melissa E. *et al.* The process of postmerger integration: A review and agenda for future research. **Academy of Management Annals**, v. 11, n. 1, p. 1-32, 2017.

GRUNIG, James E. Relações públicas nos processos de gestão estratégica. In. GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fabio. **Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos**, p. 15-24. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

HALL, Edward T. **Beyond Culture**. USA: Knopf Doubleday Publishing Group, 1976.

HALL, Stuart. **Identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.



HOFSTEDÉ, Geert *et al.* Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, p. 286-316, 1990.

KOI-AKROFI, Godfred Yaw. Mergers and acquisitions failure rates and perspectives on why they fail. **International Journal of Innovation and Applied Studies**, v. 17, n. 1, p. 150, 2016.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. **Matrizes**, v. 8, n. 2, p. 35-61, 2014.

MARCHAND, Morgan. Do All Emerging-Market Firms Partner with Their Acquisitions in Advanced Economies? A Comparative Study of 25 Emerging Multinationals' Acquisitions in France. **Thunderbird International Business Review**. 59. 10.1002/tie.21846, 2017.

MEYER, Erin. **The culture map: Breaking through the invisible boundaries of global business**. New York: Public Affairs, 2014.

RIZO, Marta García. Comunicación e interculturalidad: reflexiones en torno a una relación indisoluble. **Global Media Journal México**, v. 10, n. 19, p. 26-42, 2013.

RODRIGO, Miquel Alsina. Los estudios de comunicación intercultural. **ZER: Revista de estudios de comunicación**, v. 1, n. 1, 2008.

ROMEU, Vivian. Diálogo y comunicación intercultural.: Pretextos para reflexionar sobre la relación sujeto-sujeto en la comunicación humana. **Revista Comunicación y Medios**, n. 21, p. 24-50, 2010.

RUÃO, Teresa. O conceito de identidade organizacional: teorias, gestão e valor, *Comunicação apresentada ao II Congresso da SOPCOM – Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação*, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa, 2001.

SALLES, H.K., DELLAGNELLO, E.H.L. A análise crítica do discurso como alternativa teórico-metodológica para os estudos organizacionais: um exemplo da análise do significado representacional. **Revista Organizações & Sociedade** - v. 26, n. 90, p. 414-434, jul./set. 2019 DOI 10.1590/1984-9260902 | ISSN Eletrônico - 1984-9230 | www.revistaoes.ufba.br

STAHL, Günter K. *et al.* Sociocultural integration in mergers and acquisitions: Unresolved paradoxes and directions for future research. **Thunderbird International Business Review**, v. 55, n. 4, p. 333-356, 2013.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT. UNCTAD. **World Investment Report 2023: Investing in Sustainable Energy for All**. New York and Geneva: United Nations Publications, 2023.

WEI, Tian; CLEGG, Jeremy. Untangling the integration–performance link: levels of integration and functional integration strategies in post-acquisition integration. **Journal of Management Studies**, v. 57, n. 8, p. 1643-1689, 2020.

ZÁMBORSKÝ, Peter *et al.* Chinese multinationals' internationalization strategies: New realities, new pathways. **California Management Review**, v. 66, n. 1, p. 96-123, 2023.

ZHANG, Ying *et al.* Post-acquisition integration of emerging market multinational corporations: a research agenda. **Multinational Business Review**, v. 27, n. 1, p. 4-34, 2019.