



**Christelle Adelaide
Machado**

**As relações culturais e empresariais entre a Suíça e
a China – o caso da Huawei**





**Christelle Adelaide
Machado**

**As relações culturais e empresariais entre a Suíça e
a China – o caso da Huawei**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Línguas e Relações Empresariais, sob a orientação científica da Professora Doutora Ana Maria Pinhão Ramalheira, Professora Auxiliar do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro, e do Professor Doutor Carlos José de Oliveira e Silva Rodrigues, Professor Auxiliar do Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território.

Ao meu avô.

o júri

Presidente

Prof. Doutor Reinaldo Francisco da Silva
(Professor Auxiliar com Agregação da Universidade de Aveiro)

Orientadora

Prof.^a Doutora Ana Maria Martins Pinhão Ramalheira
(Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro)

Arguente

Prof. Doutor Carlos Manuel Ferreira Morais
(Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro)

agradecimentos

Um especial agradecimento aos meus orientadores. À Professora Doutora Ana Maria Ramalheira, que desde o início deste projeto sempre me apoiou e aconselhou para a realização deste trabalho. Pela especial atenção que me dedicou ao tecer comentários críticos e sinceros, que contribuíram imenso para a estrutura e desenvolvimento deste tema. E, pela sua paciência, incentivo, profissionalismo e amabilidade ao longo desta jornada académica. Ao Professor Doutor Carlos José Rodrigues, que também tive o grande prazer e a honra de beneficiar da sua colaboração para a realização deste trabalho. E, que sempre se disponibilizou em auxiliar-me durante as pesquisas efetuadas, transmitindo-me conhecimento e conselhos que se revelaram fundamentais para o bom desenvolvimento desta dissertação.

Aos docentes do curso de mestrado de Línguas e Relações Empresariais da Universidade de Aveiro, pela dedicação e transmissão de conhecimento que se tornaram ferramentas imprescindíveis para as minhas realizações tanto ao nível académico, como ao nível profissional.

Aos colegas que tive a oportunidade de conhecer no meio académico e profissional, que me prestaram apoio e que me incentivaram para a concretização deste trabalho.

À minha família, especialmente ao meu avô, que sempre me dirigiu palavras de apreço e encorajamento durante estes anos.

palavras-chave

cultura organizacional, relações empresariais, acordo de livre comércio, fusões, aquisições, alianças estratégicas, internacionalização, relações empresariais sino-helvéticas, China, Suíça

resumo

A China e a Suíça são dois países detentores de uma cultura muito rica e de uma grande dinâmica económica. A República Popular da China tem-se revelado um mercado emergente, que tem oferecido variadíssimas oportunidades de negócio. A Suíça é um país conhecido pelas empresas de renome internacional e de grande sucesso. No entanto, a investigação sobre esta temática a nível académico é ainda pouco abordada, pelo que se considerou pertinente realizar um estudo mais aprofundado das relações culturais e empresariais entre estes dois países, dada a sua manifesta importância na economia e mercados internacionais. Apesar das diferenças culturais e organizacionais, estes dois países assinaram em 6 de julho de 2013 um acordo bilateral de Livre Comércio, que entrou em vigor no dia 1 de julho de 2014, que tem tido um impacto comercial bastante positivo. De facto, o consórcio entre as empresas oriundas dos dois países resultou (e continua a resultar) em alianças estratégicas que têm vindo a alavancar e a dinamizar não apenas os mercados em apreço, como também afeta o mercado global. Concluimos que as qualidades e competências das empresas suíças e chinesas se complementam de forma harmoniosa, principalmente no setor das novas tecnologias.

keywords

organizational culture, business relations, free trade agreement, fusions, acquisitions, strategic alliances, internationalization, sino-swiss business relations, China, Switzerland

abstract

China and Switzerland are two countries that are known for its rich culture and an economic dynamism. People's Republic of China is an emerging market, that has been offering several business opportunities. Switzerland is a country mostly differentiated by its internationally well-known and successful enterprises. However, we found that the academic research about this subject is still scarce, which led us to proceed with an in-depth investigation about cultural and business relations between these two countries, due to its obvious importance in the international economy and global markets. In spite of the cultural and organizational differences, China and Switzerland signed a bilateral free trade agreement on the 6th July 2013. This free trade agreement entered into force on the 1st July 2014 and so far, it has a very positive commercial impact. As a matter of fact, the consortium between the companies from these two countries enhanced strategic alliances that have been leveraging and creating an interesting economic dynamism, not only in these markets, but also in the global market. We conclude that the harmonious combination of qualities and skills from swiss and chinese companies is an asset, especially in the new technologies sector.

Índice

Índice de figuras	3
Índice de quadros	4
Índice de gráficos	5
Lista de siglas, abreviaturas e acrónimos	6
1. Introdução	7
2. As culturas organizacionais helvética e chinesa	10
2.1. A cultura organizacional helvética	10
2.2. A cultura organizacional chinesa	16
2.2.1. A filosofia confuciana aplicada às organizações	16
2.2.2. As relações sociais: Guanxi, Renqi e Mianzi	18
3. As dimensões culturais segundo o modelo de Hofstede aplicadas ao mundo dos negócios: a Suíça e a China	21
4. Relações culturais, diplomáticas, económicas e empresariais sino-helvéticas	26
4.1. Marcos das relações culturais	26
4.2. Aspetos das relações diplomáticas	29
4.3. Relações económicas no século XXI	32
4.4. Relações empresariais entre a China e a Suíça	36
4.4.1. O Acordo Bilateral de Livre Comércio	36
4.4.2. A influência do governo chinês nas empresas	38
4.4.3. Implantação de empresas suíças na China	40
4.4.4. Implantação de empresas chinesas na Suíça	47
5. Estudo de caso: a Huawei	55
5.1. A Huawei: breve historial da empresa	55
5.2. A expansão da Huawei no mercado helvético	61
5.3. A parceria entre a Huawei e a Swisscom	64
5.4. A parceria entre a Huawei e a Sunrise	65
6. Considerações finais	68
7. Referências bibliográficas	74
8. Anexos	85
Anexo I - Telegrama enviado ao presidente Mao Tsé Tung pela Confederação Suíça em 1950	86

Anexo II – Artigo publicado em 1939 sobre a biblioteca sino-internacional sita em Genebra e a sua contribuição para a disseminação da cultura chinesa na Europa	87
Anexo III – Memorando de Entendimento entre o governo da Confederação Suíça e a República Popular da China	90
Anexo IV – Lista de documentos assinados durante a visita oficial do primeiro ministro da RPC Li Keqiang na Suíça em 2013	92

Índice de figuras

Figura 1: Ex-libris «Biblioteca sino-internacional em Genebra»	27
Figura 2: Grupo de docentes do Instituto Confúcio em Genebra	28
Figura 3: Zhou Enlai em Berna na Suíça no ano de 1954	30
Figura 4: Celebração do quadragésimo aniversário da empresa Schindler China Elevator Co. na China	30
Figura 5: Reencontro entre o presidente da Confederação Helvética Ueli Maurer e o Presidente da República Popular da China Xi Jinping em abril de 2019	35
Figura 6: Cerimónia de inauguração do novo centro de tecnologia energética da empresa ABB na cidade de Shenzhen em 2017	41
Figura 7 : O logótipo da Nestlé na China	43
Figura 8: Cooperação estratégica entre as empresas ChemChina e Mercuria Group em 2016	49
Figura 9: Organograma da Huawei na China.....	59
Figura 10 : Evolução do logótipo da Huawei	60
Figura 11: Olaf Swantee (CEO da Sunrise) e Ryan Ding (diretor executivo da Huawei) inauguram o primeiro Centro de Inovação 5G da Europa em outubro de 2019	66
Figura 12 : As qualidades e as competências das empresas chinesas e das empresas suíças	72

Índice de quadros

Quadro 1: As quatro principais virtudes confucianas	16
Quadro 2: Cinco tipos de relações na sociedade chinesa	18
Quadro 3: Aquisições e fusões na Suíça por empresas chinesas	47
Quadro 4: Os 4 valores fundamentais da Huawei	56
Quadro 5: A análise SWOT da Huawei no mercado helvético	62

Índice de gráficos

Gráfico 1: As principais línguas faladas na Suíça em 2018	15
Gráfico 2: As 6 dimensões culturais analisadas por Geert Hofstede: comparação entre a Suíça e a China	25
Gráfico 3: Os principais parceiros comerciais da Suíça no ano de 2018 (exportações) em mil milhões de francos suíços	34

Lista de siglas, abreviaturas e acrónimos

ALC – Acordo de Livre Comércio

ASEAN – Association of Southeast Asian Nations

B2B – Business-to-business

B2C - Business-to-customer

CDEP - Conférence des Chefs des Départements Cantonaux de l'Économie Publique

CEO – Chief Executive Officer

CTI - Comissão da Tecnologia e da Informação

EPL - Exército Popular de Libertação

FHNW - Fachhochschule Nordwestschweiz

FTTS - Fibre to the Street

GATT - General Agreement on Tariffs and Trade

PBX - Private Branch Exchange

PIB - Produto Interno Bruto

PME – Pequenas e Médias Empresas

R&D – Research and Development

SECO – Secrétariat d'État à l'économie

SSSTC - Sino Swiss Science and Technology Cooperation

1. Introdução

Esta dissertação aborda as relações culturais e empresariais entre a Suíça e a China e a importância do acordo bilateral de Livre Comércio, que foi assinado entre os dois países em 6 de julho de 2013 e que entrou em vigor no dia 1 de julho de 2014. Este elo entre as duas nações tem-se intensificado ao longo dos anos e tem tido um impacto aparentemente positivo no mercado global.

A República Popular da China é a segunda potência mundial e futuramente poderá ocupar o primeiro lugar (Martel-Porchier, 2020). Desde o início das reformas político-económicas implementadas por Deng Xiaoping em 1978, o mundo tem assistido a um crescimento exponencial da economia do Império do Meio. O PIB tem aumentado a cada ano cerca de 9,6% (Holz, 2008, p. 1) e, no ano 2020, apesar da crise sanitária, a China tem tido um desempenho económico superior ao dos restantes países (*The Economist*, 2020).

A célere modernização da China e o contínuo crescimento populacional redundaram numa produção de bens de consumo em massa e numa consequente criação de novas necessidades para uma população cada vez mais consumista. Neste momento, a China conta com 1,4 mil milhões de habitantes (*The Associated Press*, 2020) e uma grande parte desta população detém um grande poder de compra (Jordão, 2016). Este novo panorama económico na China obriga as empresas a investirem na área da inovação, a fim de criarem produtos de qualidade, que satisfaçam as necessidades não apenas da população asiática, mas também as das populações de vários pontos do globo. Compreende-se assim que a China beneficie do estatuto de *Workshop of the world* (Swiss Centers China, [s.d.] e *infra*, p. 44). O Império do Meio não é apenas considerado um país produtor. Tem-se destacado igualmente na criação de novas tecnologias. Este fator conduz os investidores suíços a explorarem as oportunidades que o mercado chinês oferece e o conceito *Swiss Made* incita os empresários chineses a investirem no território helvético.

No segundo e terceiro capítulos analisaremos as características adjacentes à cultura organizacional da Suíça e da China, procedendo-se à comparação entre os mesmos. Tendo em conta os fatores supramencionados, importa salientar que estes dois países evidenciam obviamente culturas muito distintas e possuem uma cultura organizacional igualmente diferentes. A questão que colocaremos, e à qual tentaremos responder, é a seguinte:

- Será que as diferenças culturais afetam os negócios entre a China e a Suíça?

O quarto capítulo intitulado «Relações culturais, diplomáticas, económicas e empresariais sino-helvéticas» abrange vários subtemas. O subtema «Marcos das relações culturais» permitirá compreender a génese das relações culturais entre estes dois países. O subtema «Relações económicas no século XXI» debruça-se sobre o início de uma cooperação económica frutuosa entre a China e a Suíça, que se estende a várias áreas, principalmente à promoção e à cooperação bilateral de índole científica, académica, tecnológica, financeira e comercial, não descartando a importância das questões ambientais e do desenvolvimento sustentável. A questão que aqui se levanta é a seguinte:

- Como é que as relações culturais, diplomáticas e económicas promoveram a cooperação na transmissão de conhecimento científico e tecnológico, intrínseco às instituições suíças e chinesas e como é que estes fatores beneficiaram a dinâmica empresarial e económica entre as duas nações?

O subtema referente às «Relações empresariais entre a China e a Suíça» aborda o Acordo Bilateral de Livre Comércio, que é o resultado das relações estabelecidas e mencionadas nos subtemas anteriores e dos Memorandos de Entendimento celebrados, que, por sua vez, impulsionaram a decisão final de estreitar as relações empresariais entre a China e a Suíça através do referido acordo. Neste subtema pretendemos responder à seguinte questão:

- Qual é a influência que o Acordo Bilateral de Livre Comércio exerce nas relações empresariais entre a China a Suíça?

Este capítulo prende-se ainda com a implantação de empresas suíças na China e com a implantação das empresas chinesas na Suíça. Neste capítulo tentamos compaginar a teoria e a prática decorrentes da experiência de empresas suíças na China e de empresas chinesas na Suíça.

No quinto capítulo subordinado ao tema «Estudo de Caso: a Huawei», será apresentado um estudo de caso sobre a Huawei e a parceria que tem realizado com empresas de telecomunicações suíças. Analisaremos como é que a Huawei conseguiu integrar-se na Suíça.

Deste modo, analisaremos a Suíça como um país de oportunidades para as empresas chinesas e os benefícios que as empresas suíças obtêm na China e abordaremos o impacto positivo que o Acordo Bilateral sino-helvético exerce nesta dinâmica.

Para a elaboração deste estudo socorremo-nos de informação variada veiculada em artigos, livros, reportagens e publicações oficiais disponíveis em páginas *web* de diversas associações, instituições, empresas e jornais.

2. As culturas organizacionais helvética e chinesa

2.1. A cultura organizacional helvética

A Suíça é um pequeno território situado em pleno coração da Europa, rodeada pela França, Alemanha e Itália. Cada cantão adotou a língua falada pelo país vizinho. Deste modo, a língua de comunicação na Suíça romanda, próxima da França, é o francês, a língua falada na Suíça alemã é o alemão e, na Suíça italiana, a língua falada é o italiano. Ao incluirmos a língua romanche, falada no cantão dos Grisões, este pequeno país torna-se, conseqüentemente, multicultural.

Apesar de a Suíça ser considerada uma confederação com culturas distintas, o estudo elaborado por Hofstede (1987) conclui que a Suíça detém uma cultura empresarial que se assemelha à cultura germânica (Hofstede, 1994 citado em Davoine, 2005, p. 93). Calori e Seidel (1994), citados por Davoine (2005), sustentam a teoria de Hofstede ao posicionar a cultura organizacional suíça numa categoria intermediária, ou seja, entre as culturas organizacionais presentes nos países de pequena dimensão e a cultura organizacional germânica (Calori & Seidel citados em Davoine, 2005, p. 93).

O Professor Alexander Bergmann (1994) expôs na sua obra intitulada *Le Swiss Way of Management*, um estudo relevante sobre a cultura empresarial helvética, onde demonstra que a Suíça à semelhança da cultura alemã é igualitária (Bergmann, 1994, p. 70) e consensual (Bergmann, 1994, p. 74). Esta busca pelo consenso vinca a necessidade de manter a harmonia de grupo e a ordem, que visam o equilíbrio entre os diferentes elementos que manifestam opiniões adversas (Bergmann, 1994, p. 74). Para a maioria dos suíços é importante evitar qualquer tipo de conflito. A aceitação das diferenças, a tolerância, a procura de interesses em comum e a ausência de superioridade devem imperar nas relações entre os colegas de trabalho (Bergmann, 1994, p. 74).

Nas tomadas de decisão de grande importância, os gestores seniores sentem a necessidade de consultar os colegas de trabalho. O processo de tomada de decisão poderá tornar-se moroso, porém, este procedimento revela ser imprescindível para a implementação de novas medidas (Johansson, 2016, p. 61). Desta forma, observa-se que nas empresas suíças é fundamental que os funcionários façam parte do processo de evolução da empresa (Johansson, 2016, p. 61). A prática da democracia direta implementada no país e a atitude pragmática e realista própria dos cidadãos suíços exercem uma grande influência no modelo de gestão suíço, na medida em que considera os interesses de cada indivíduo (Johansson, 2016, p. 62). *Grosso modo*, o doutor Bjorn Johansson classifica a abordagem suíça no mundo empresarial como sendo muito organizada e ponderada, em que o planeamento e a análise de risco são elementos fundamentais e os gestores tendem a ser modestos, reservados, objetivos e sensatos (Johansson, 2016, p. 62). A associação suíça de *Management* publicou no ano de 2018 um artigo intitulado «Leadership - The Swiss Way», que relata os testemunhos de empreendedores e gestores suíços, relativamente à cultura empresarial suíça. Por exemplo, o testemunho de Peter Maurer, presidente do Comité Internacional da Cruz Vermelha, vai ao encontro da opinião de Bjorn Johansson (2016) ao afirmar que «La méthode suisse en politique est la même que celle de la gestion d'une entreprise: consensus et ouverture d'esprit, recherche de solutions durables, tous ensemble» (SKO, 2018). Tal como se verifica no processo de decisão no modelo político suíço, nas empresas, as soluções implementadas são o resultado de um trabalho colaborativo e consensual (SKO, 2018).

Daniel Jositsch, conselheiro de estado no cantão de Zurique e professor de direito na Universidade de Zurique, afirma que a liderança nas empresas não se baseia apenas em ordenar e delegar tarefas aos funcionários, mas repousa na confiança mútua, de maneira a que cada funcionário execute o seu trabalho de forma autónoma, dando liberdade para o desenvolvimento das competências e do potencial de cada trabalhador (SKO, 2018). Neste artigo, Jositsch demonstra ainda que o líder suíço tem tendência em liderar, pelo exemplo, tornando-se até mesmo

num membro de equipa, que demonstra aos seus funcionários como o trabalho deve ser desempenhado (SKO, 2018).

Parece ser consensual que os líderes suíços valorizam e preservam a relação com gestores executivos de outras empresas (Davoine *et al.*, 2015, p. 134). Esta inter-relação entre membros executivos verifica-se maioritariamente entre as grandes instituições bancárias e empresas industriais (Davoine *et al.*, 2015, p. 134). Os autores afirmam que a coesão de grupo é uma característica bastante acentuada no seio da elite suíça na área dos negócios (Davoine *et al.*, 2015, p. 136).

As instituições militares exercem uma influência notável na forma como os líderes gerem as empresas suíças. Vários estudos revelaram que mais de metade dos grandes gestores executivos ocuparam a posição de agentes do exército, principalmente os gestores com altos cargos públicos e que pertencem ao mundo da política (Davoine *et al.*, 2015, p. 135). Deste modo, considera-se que as instituições militares são capazes de formar bons líderes, outorgam uma autoridade legítima e promovem a oportunidade de criar uma rede extensa de contactos, reforçando a coesão cultural entre os membros da elite suíça (Davoine *et al.*, 2015, p. 135). Além disso, o exército é uma instituição que cria, em parte, uma elite composta por grandes gestores, despertando na comunidade suíça dos negócios uma forte identificação com o território nacional e uma maior solidariedade em defender os interesses nacionais. Este tipo de estatuto ajuda a estabelecer vínculos entre variadíssimos políticos e funcionários públicos (Davoine *et al.*, 2015, p. 135). Durante os anos oitenta, Philippe de Weck, um empresário e presidente do banco UBS, defendeu os benefícios e a influência que a sua carreira militar tinha exercido na sua vida profissional, afirmando o seguinte: «For my generation, the general staff of the Swiss army really provided our «management» training» (Davoine *et al.*, 2015, p. 133).

O autor Jann (2003), citado por Davoine *et al.*, (2015) afirma que, além da carreira militar fornecer ferramentas para o desenvolvimento das competências nas

áreas da gestão e liderança, vários estudos demonstraram que esta auxilia também no desenvolvimento das inter-relações, que são úteis para alargar a rede de contactos ao nível profissional, de forma a trocar informações, experiências e alavancar novas oportunidades de negócio (Jann, 2003 citado em Davoine *et al.*, 2015, p. 135).

No artigo publicado *online* pela Universidade de Lausana, denominado *Political and Economic Elites in Switzerland*, os Professores e investigadores Felix Bühlmann, Thomas David e André Mach (2012) concluem que a Suíça é governada por uma elite bastante unida e ativamente envolvida na política, na economia e no exército (Bühlmann *et al.*, 2012, pp. 727-728). É comum encontrar membros do parlamento, ao serviço das empresas mais influentes ou das associações de interesse económico (Bühlmann *et al.*, 2012, pp. 727-728).

No que concerne às características que melhor descrevem a cultura empresarial suíça, Richard D. Lewis (1999) afirma que a Suíça beneficia de numerosos fatores e qualidades que moldam a sua cultura, tais como a segurança, as leis e os respetivos regulamentos, o controlo, o perfeccionismo, a educação, a disciplina, a pontualidade, a diligência, a honestidade, entre outras qualidades (Lewis, 1999, p. 239). O autor enfatiza igualmente outros atributos característicos dos negociadores suíços, que são cruciais na arte de negociar:

The Swiss have a knack of extracting the best deal from opponents without ever appearing demanding or aggressive. They often achieve this on the basis of self-confidence in the quality and value of the goods and services that they provide they are quick to make helpful suggestions when it does not hit their wallets. For the most part, they are reliable and efficient and can be counted on to deliver. They are strong on confidentiality (Lewis, 1999, p. 242).

Não deve, contudo, esquecer-se que a Suíça se encontra numa zona estratégica no centro da Europa, contando com uma boa saúde económica, que conduz à estabilidade e à qualidade de vida. Estes atributos atraem milhões de investidores, empreendedores, gestores e trabalhadores de diversas áreas e oriundos de diversos países. Consequentemente, ao longo dos anos, muitas das

empresas suíças têm sido geridas por diretores executivos estrangeiros (Davoine, 2005, p. 98). A título de exemplo, podem nomear-se alguns fundadores e gestores de empresas suíças reconhecidas mundialmente, tais como o alemão Henri Nestlé, o fundador da empresa Nestlé sediada na Suíça; o francês Gilles Andrier, diretor executivo na empresa Givaudan, que por sua vez é líder mundial na indústria da perfumaria; Frankie Ng, de descendência chinesa e diretor geral da empresa SGS, líder mundial na prestação de serviços de inspeção, verificação, testes e certificação (Davoine, 2005, p. 98). Segundo o professor e investigador Eric Davoine, 40% dos diretores executivos são de nacionalidade estrangeira, o que, de alguma forma, coloca em questão a prática do modelo de gestão suíço nessas empresas. Se, por um lado, a Suíça conta com uma grande dimensão multicultural no seio das multinacionais que operam no país, por outro, existe uma forte identidade cultural suíça manifestada a diferentes níveis: nacional, regional (própria das regiões onde se fala o alemão, o francês, o romanche e o italiano) e cantonal (a Suíça está subdividida em 26 cantões) (Davoine, 2005, p. 190). Deste modo, é possível observar as diferenças culturais que variam de cantão para cantão. No entanto, apesar desta diversidade e forte identidade cultural a nível cantonal, o sentido de pertença a um espaço nacional faz-se notar em grande escala e os diversos valores e símbolos acabam por estruturar a cultura nacional (Davoine, 2005, p. 190). Além disso, Davoine realizou um estudo, em que demonstra que um terço dos dirigentes estrangeiros provém da Alemanha e da Áustria, o que não afeta por completo a cultura empresarial suíça, que tendencialmente se aproxima mais da cultura empresarial germânica (Davoine, 2005, p. 98). No entanto, esta diversidade nas empresas suíças não deixa de ser um fator desafiante para a coesão cultural na comunidade dos negócios (Davoine, 2005, p. 98). A crescente importância da internacionalização das empresas e a diversidade nas equipas executivas fazem da Suíça um «campo» de experimentação nesta matéria (Davoine, 2005, p. 98).

A 2 de abril de 2019, a Assembleia dos Chefes dos Departamentos Cantonais da Economia Pública (*Conférence des Chefs des Départements Cantonaux de l'Économie Publique* CDEP) divulgou que, no ano de 2018, 282

empresas estrangeiras implantaram-se na Suíça, havendo um aumento de 37 empresas face ao ano anterior (VDK CDEP, 2019). Este aumento de empresas estrangeiras tem vindo a gerar uma crescente tendência para a influência da multiculturalidade na cultura empresarial suíça.

No Gráfico 1 abaixo, verificamos que a língua inglesa mantém uma posição de liderança, face às restantes línguas estrangeiras faladas no país (OFS, 2020). O facto de a Suíça acolher numerosas organizações internacionais influencia este resultado.

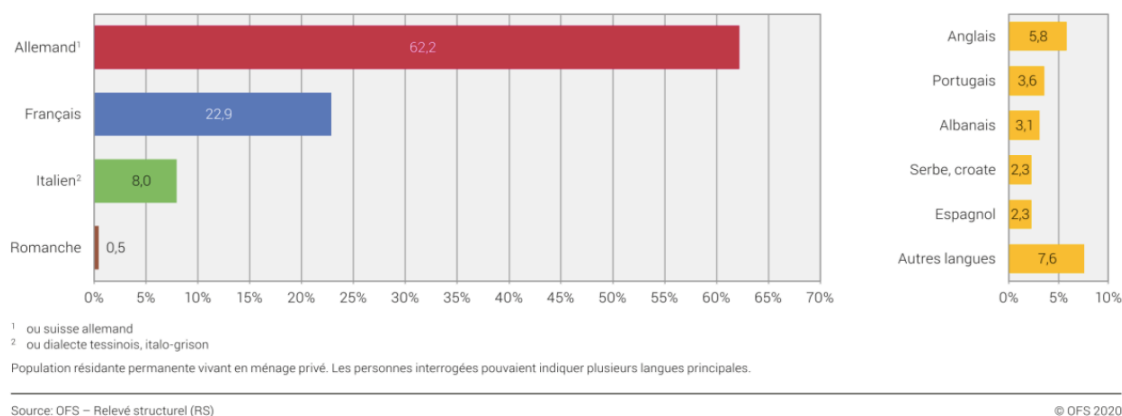


Gráfico 1: As principais línguas faladas na Suíça em 2018.
Fonte: Office fédéral de la statistique, 2020 (Confédération Suisse).

2.2. A cultura organizacional chinesa

A cultura chinesa revela ser bastante rica, visto que integra uma das mais antigas civilizações do mundo, que remonta aos 4.000 anos de existência. Ao longo do tempo foram surgindo várias teorias e filosofias, que construíram e caracterizam a cultura deste país, tornando-se os pilares do pensamento chinês.

Atualmente, as forças motrizes que afetam a cultura organizacional chinesa são conduzidas pelos valores tradicionais (confucianos), pelas ideologias comunistas, pela reforma económica e pela implementação das filosofias de gestão ocidentais, resultantes da reforma político-económica de 1979 (Tsui *et al.*, 2004, p. 5).

2.2.1. A filosofia confuciana aplicada às organizações

Segundo alguns historiadores, os valores tradicionais chineses, que moldam a base ética e moral do povo chinês são essencialmente confucianos. As quatro virtudes que resumem estas bases são a hierarquia, a obediência, a doutrina do Meio e o *Renqing* (Tsui *et al.*, 2004, p. 5), descritos pormenorizadamente no quadro abaixo:

As quatro principais virtudes confucianas	
Hierarquia	<ul style="list-style-type: none">• Perseverança dos rituais e ordenação apropriada dos indivíduos na sociedade.
Obediência	<ul style="list-style-type: none">• Visa manter a ordem social; os indivíduos de posição inferior devem obedecer aos seus superiores.
Doutrina do Meio	<ul style="list-style-type: none">• Impede a perda de controlo face a situações adversas.

Renqing	<ul style="list-style-type: none"> • Remete para a benevolência, sentido de justiça e respeito pelo outro; considerada uma virtude moral interna mais poderosa do que a lei.
----------------	---

Quadro 1: As quatro principais virtudes confucianas.

Fonte: Elaboração própria baseada em Tsui *et al.*, 2004, p. 5.

Pode-se afirmar que Confúcio é considerado um grande mestre, cuja sabedoria despertava o interesse de alguns imperadores pela eficácia da prática das suas teorias, que ainda hoje são bastante valorizadas nas diferentes organizações e instituições de ensino que honram o seu nome. A sua teoria enfatizava ainda a importância de outros valores, tais como, a lealdade, a dedicação, o empenho no trabalho e o gosto pela aprendizagem (Rarick, 2007, p. 2). Quanto à cultura organizacional chinesa, observa-se que esta é também moldada de acordo com outros valores incutidos na sociedade por Confúcio, tais como o coletivismo, o trabalho em grupo, a preservação dos negócios familiares e a harmonia (Rarick, 2007, p. 2).

2.2.2. As relações sociais: Guanxi, Renqi e Mianzi

As relações entre os membros de um determinado grupo são bastante valorizadas na perspectiva confuciana (Rarick, 2007, p. 23). Sendo a sociedade chinesa caracterizada como coletivista, os chineses estabelecem relações segundo os diferentes graus de *guanxi* (vínculos) (P. Fu *et al.*, 2004, p. 33). O professor Jack Barbalet da universidade de Hong-Kong afirma que o *guanxi* resulta de uma longa relação entre pessoas, existindo um compromisso entre os indivíduos, o que conduz a um apego emocional e a um sentido de dever de obrigação recíprocos (Barbalet, 2015, p. 1039). A noção de *guanxi* é governada por cinco tipos de relações (P. Fu *et al.*, 2004, p. 33), que descreveremos no quadro abaixo e serão, por sua vez, comparadas com as relações estabelecidas nas organizações:

Cinco tipos de relações na sociedade chinesa	
Tipos de hierarquia confuciana	Tipos de hierarquia adaptada às organizações
Lealdade entre o rei e o seu subordinado	<ul style="list-style-type: none">• Lealdade de todos elementos perante a sua empresa.
Relação entre pai e filho	<ul style="list-style-type: none">• Relação entre o líder (mentor e modelo exemplar) e os seus colaboradores: promoção de uma relação de confiança e harmonia.
Dever entre esposa e marido	<ul style="list-style-type: none">• O líder deve manter a coesão de grupo na empresa.
Obediência aos mais velhos	<ul style="list-style-type: none">• Os gestores seniores ocupam uma posição importante na empresa; devem ser obedecidos e devem orientar os gestores mais jovens.
Confiança mútua entre amigos	<ul style="list-style-type: none">• A importância da cooperação, confiança e harmonia entre os

	colaboradores para atingir melhores resultados.
--	---

Quadro 2: Cinco tipos de relações na sociedade chinesa.

Fonte: Elaboração própria baseada em Rarick, 2007, pp. 23-25).

Confúcio ainda nomeia cinco virtudes que são fundamentais na harmonização entre os diferentes indivíduos: a benevolência, o espírito de justiça, a formalidade, a sabedoria e a confiança, virtudes estas que ainda são inculcadas no meio empresarial (Rarick, 2007, p. 25).

Na cultura chinesa, o sucesso é mais facilmente obtido através do *guanxi* (vínculos). As relações próximas estabelecidas com as pessoas certas fornecem informações, contactos influentes e, às vezes, até ajuda financeira aos membros que pertencem a um determinado grupo (Rarick, 2007, p. 27).

Os professores Janet Y. Murray e Frank Q. Fu (2016), da universidade do Missouri (EUA), que são doutorados na área de *Marketing*, citam os autores Crosby *et al.*, (1990), Morgan & Hunt (1994) e Palmatier *et al.*, (2007), que afirmam que este género de relações e contactos aumenta as vendas, o acesso às quotas de mercado e gera lucro (Murray & Fu, 2016, p. 1). De acordo com os autores Huang & Wang (2013), citados por Chen *et al.*, (2014), o *guanxi* é muito útil especialmente para os empreendedores que possuem uma *start-up*, visto que facilita a transmissão de informações provenientes de fontes seguras, que são cruciais para tomar decisões estratégicas (Huang & Wang, 2013 citados em Chen *et al.*, 2014, p. 900).

Consequentemente, as empresas estrangeiras que desejem integrar-se na China devem ter em atenção os fatores relacionais que as podem conduzir ao sucesso, uma vez que as negociações são iniciadas de forma diferente (Murray & Fu, 2014, p. 1). As empresas ocidentais preferem assinar em primeiro lugar os contratos, acordos ou projetos e desenvolver, posteriormente, um vínculo com os clientes. Já nas empresas chinesas, os gestores preferem fazer acordos com

peças que já conhecem, que lhes agradam e que respeitam e, de seguida, proceder com as negociações (Yen *et al.*, 2016, p. 16).

O *guanxi* entre os colaboradores e os seus superiores ajuda ainda na *performance* a nível interno. Este tipo de relação aumenta nos colaboradores a confiança, a obediência e a devoção perante os seus superiores e ajuda-os a atingir os seus objetivos profissionais (Zhang & Deng, 2014, p. 13). A China é um país onde as relações e os contactos estabelecidos entre os indivíduos fazem toda a diferença. Para os empresários e gestores chineses nem todos os problemas podem ser resolvidos através de políticas organizacionais e outros procedimentos formais, sendo o *guanxi* a solução que evita múltiplos problemas e desentendimentos. A nível interno facilita a comunicação, a partilha e a liberdade de ideias (Zhang & Deng, 2014, p. 13).

O conceito de *Mianzi* baseia-se em «manter a face», ou seja, cada indivíduo deve preservar a sua imagem, respeitando os outros para poder ser respeitado (P. Fu *et al.*, 2004, p. 33). O respeito não depende somente da conduta do próprio indivíduo, mas é construído pelas ações, atitudes e perceções que os outros projetam sobre a pessoa com quem interagem. «Manter a face» permite manter a autoestima e dignidade (P. Fu *et al.*, 2004, p. 33).

A virtude nomeada *Renqi* acima nomeada no Quadro 2 é uma virtude moral, que impede o indivíduo de adotar uma má conduta para evitar o sentimento de vergonha. Deste modo, esta virtude conduz aos atos de benevolência e justiça (P. Fu *et al.*, 2004, p. 33), principalmente pela parte dos que ocupam um cargo de chefia (Tsui *et al.*, 2004, p. 5). Os que se encontram num cargo inferior devem respeito aos seus superiores, seguindo os princípios de dever filial, submissão, lealdade e obediência (Tsui *et al.*, 2004, p. 5).

3. As dimensões culturais segundo o modelo de Hofstede aplicadas ao mundo dos negócios: a Suíça e a China

O professor de renome e psicólogo holandês Geert Hofstede contribuiu significativamente com os seus trabalhos para a área da cultura organizacional. Na sua conhecida obra intitulada *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, a cultura é definida como sendo um fenómeno coletivo, pelo facto de ser partilhada pelos indivíduos que vivem ou viveram no mesmo meio ambiente social e onde desenvolveram a sua aprendizagem (Hofstede *et al.*, 2010, p. 16). A cultura engloba as regras sociais que são adquiridas no meio social envolvente, sendo a programação coletiva da mente que identifica os membros de um determinado grupo (Hofstede *et al.*, 2010, p. 16). Os estágios da cultura são comparados com uma cebola, em que cada camada corresponde a determinados fatores, sendo estes: os símbolos, os heróis, os rituais e os valores (Hofstede *et al.*, 2010, p. 16).

Hofstede identificou inicialmente quatro dimensões intrínsecas à cultura nacional, dotadas de valores:

- Distância em relação ao poder
- Individualismo vs. Coletivismo
- Masculinidade vs. Feminilidade
- Controlo face à incerteza

Porém, após o seu estudo sobre a cultura organizacional *Values Survey Modules* (1994), o autor adicionou duas dimensões de natureza mais prática e indispensáveis à caracterização das organizações:

- Orientação a longo prazo vs. Orientação a curto prazo
- Indulgência vs. Retração

De acordo com o autor, as dimensões supracitadas são aspetos culturais, que podem ser comparáveis com outras culturas (Hofstede *et al.*, 2010, p. 416). Por esta razão, estas serão muito úteis na comparação da cultura chinesa com a helvética. Destacaremos, em seguida, as diferentes dimensões organizacionais, procedendo à análise das mesmas e à comparação entre as duas culturas.

- **Distância em relação ao poder**

Esta dimensão corresponde ao grau em que os membros menos poderosos pertencentes às instituições e às organizações de um país aceitam a distribuição desigual do poder.

Na China verifica-se que existe ainda uma grande distância em relação ao poder, isto é, na sociedade as hierarquias devem ser respeitadas, começando pelas famílias em que os mais velhos são considerados pelos mais novos como modelos a seguir e o respeito entre ambos deve ser mantido. A sociedade chinesa acredita que a desigualdade entre os membros é aceitável e que não existe qualquer proteção contra o abuso de poder por parte das entidades superiores (*Hofstede Insights*, 2019).

Na Suíça, a distância em relação ao poder apresenta um grau inferior em relação à China. A sociedade helvética valoriza a igualdade entre os vários elementos. Por este motivo, nas organizações suíças, cada indivíduo possui a liberdade de trabalhar de forma autónoma. As entidades superiores são mais acessíveis e existe igualdade de direitos. Em contexto empresarial, a forma de tratamento é geralmente informal e a comunicação tende a ser mais direta e participativa (*Hofstede Insights*, 2019).

- **Coletivismo vs. Individualismo**

Numa sociedade coletivista tal como a China, os indivíduos atuam em defesa dos interesses do seu grupo e não dos seus próprios interesses. Os sentimentos de consideração e afeto dentro de um determinado grupo podem influenciar a sua promoção na organização e existe normalmente um tratamento especial para os que pertencem a esse grupo. Os empregados têm tendência a ter uma ligação ou comprometimento com os colegas, mas não com a organização, podendo até

manifestar uma atitude menos acolhedora perante os elementos que não pertencem ao mesmo grupo (*Hofstede Insights, 2019*).

Numa sociedade individualista, tal como a Suíça, todo o indivíduo é ensinado a cuidar de si e da sua família. As crianças aprendem a pensar primeiro nelas próprias e, geralmente, a sociedade tem consciência de que um indivíduo honesto é aquele que exprime o seu pensamento. A falta de cumprimento das regras sociais é sinónimo de culpabilidade e desrespeito (*Hofstede et al., 2010, p. 139*).

- **Feminilidade vs. Masculinidade**

Uma sociedade masculina é constituída por indivíduos seguros de si, concentrados no sucesso material. Esta aspiração por bens materiais inicia-se no meio escolar, que aumenta o grau de competitividade entre os indivíduos e conduz ao desejo de realização profissional. Uma sociedade com um alto grau de feminilidade concede uma especial importância aos relacionamentos e a qualidade de vida traduz-se em sucesso (*Hofstede et al., 2010, p. 174*). Neste caso, tanto a Suíça como a China são considerados países masculinos (vd. *infra* Gráfico 2).

- **Controlo da incerteza**

A incerteza é um sentimento adquirido, que resulta do receio do desconhecido, ou seja, do que poderá acontecer num futuro próximo e pode ser partilhado com outros indivíduos que pertençam à mesma sociedade. Este sentimento é transmitido e reforçado pela família, instituições de ensino e pelo Estado, refletindo-se, conseqüentemente, nos valores coletivos intrínsecos aos indivíduos. O objetivo do controlo da incerteza não consiste na redução do risco, mas sim na sua ambiguidade. A China possui um controlo da incerteza relativamente fraco, o que demonstra que a sociedade se sente à vontade com a ambiguidade. A própria língua chinesa é rica em sentidos ambíguos e esta ambiguidade acaba por ser dificilmente entendida pelos ocidentais. Os chineses

são geralmente mais flexíveis e empreendedores do que os suíços (*Hofstede Insights, 2019*).

Por outro lado, a Suíça possui um forte controlo da incerteza e a sociedade sente a necessidade de estabelecer regras e sistemas que favoreçam a ordem e a coerência, com o objetivo de evitar situações imprevisíveis (*Hofstede Insights, 2019*).

- **Orientação a Longo Prazo vs. Orientação a Curto Prazo**

Esta dimensão descreve o modo como a sociedade mantém um vínculo com o passado, ao lidar com os desafios impostos pelo presente e pelo futuro. A Suíça e a China são países com um elevado grau de orientação a longo prazo e a sua cultura é de carácter pragmático, ou seja, os membros da sociedade acreditam que a verdade depende da situação, do contexto e do tempo. Existe uma facilidade em adaptar as tradições às condições que se revelam alteradas ao longo do tempo, habilidade para poupar e investir pensando no futuro e, temperança e perseverança para alcançar os resultados desejados (*Hofstede Insights, 2019*).

- **Indulgência vs. Retração**

A indulgência representa a tendência para expressar mais facilmente os desejos e impulsos. O pólo oposto, denominado retração, é o controlo que o indivíduo possui para expressar os sentimentos acima referidos.

A China é considerada um país com um alto grau de retração e, por esse motivo, tende a ser mais pessimista (*Hofstede et al., 2010, p. 340*). A religião budista pode influenciar a sociedade a ser mais restritiva, uma vez que o budismo clássico condena a busca da felicidade, considerando esta ação uma perda de tempo. Uma sociedade com este tipo de orientação tem a percepção de que as suas ações são restringidas pelas normas sociais e sente peso na consciência se essas normas forem quebradas (*Hofstede et al., 2010, p. 330*). Por outro lado, a Suíça é

considerada um país indulgente, em que os indivíduos possuem lembranças associadas à felicidade, traço característico desta dimensão. Por esse motivo, os suíços exibem a vontade de realizar os seus impulsos e desejos, com o objetivo de aproveitar a vida e divertir-se (*Hofstede Insights, 2019*).

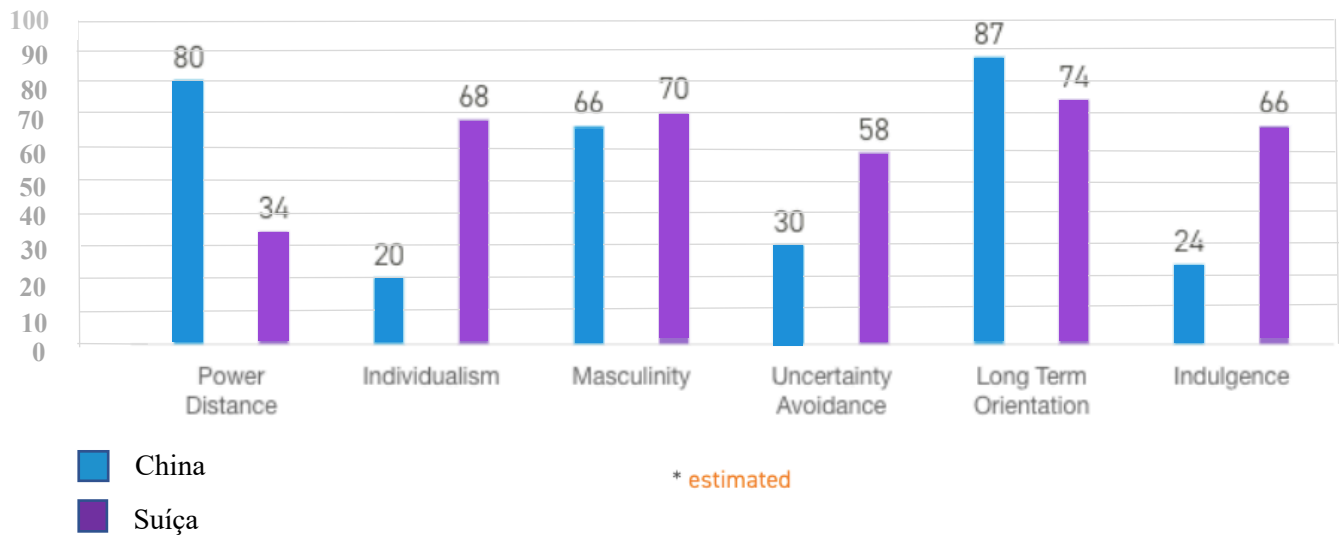


Gráfico 2: As 6 dimensões culturais analisadas por Geert Hofstede: comparação entre a Suíça e a China.

Fonte: *Hofstede Insights, 2019*).

4. Relações culturais, diplomáticas, económicas e empresariais sino-helvéticas

4.1. Marcos das relações culturais

Segundo o dicionário de História da Suíça, as primeiras expedições à China foram efetuadas por alguns missionários jesuítas (tais como Nicolas Fiva, Ignaz Walter von Sonnenberg, Franz Ludwig Stadlin, entre outros) e mercenários contratados por empresas estrangeiras de comércio no século XVII (Coduri & Keller, 2009). Naquela época, a célebre a *Cosmographia Universalis* elaborada pelo cartógrafo e cosmógrafo alemão Sebastian Münster era uma obra de referência, que descrevia o «Império do Meio». Posteriormente, os registos relatados pelos missionários transmitiam aos suíços uma imagem muito positiva sobre a China (Coduri & Keller, 2009). Os comerciantes efetuaram algumas alterações nestes registos no final do século XVIII, baseadas nas suas experiências. No século XIX, estes registos tornaram-se mais frequentes e a China passou a ser mencionada em diversas obras científicas e crónicas de viagens sobre o país (Coduri & Keller, 2009).

Existem igualmente variadíssimos registos da Suíça em obras chinesas. A primeira referência à Suíça na China encontra-se num livro geográfico redigido pela corte imperial chinesa no ano de 1752 (Coduri & Keller, 2009). Ainda o filósofo Kang Youwei e o presidente da República da China (fundada em 1912, após a queda da dinastia Qing, governou o continente chinês até 1949) em 1912 interessavam-se pelas instituições suíças (Coduri & Keller, 2009). Além disso, outros autores fizeram questão de redigir sobre as suas viagens ao território helvético, tais como Hu Zhengzhi (1919), Zhu Ziquing (1932), Feng Zhi (aproximadamente em 1937) e Xiao Qian (1946) (Coduri & Keller, 2009).

Na Suíça, nomeadamente em Genebra, foi inaugurada em 1933 uma biblioteca dedicada à China, que traduzia (e viria a intensificar) o interesse dos suíços pela China (Coduri & Keller, 2009). O Professor Eduard Horst von Tscharnier desempenhou um papel fundamental na divulgação da língua e cultura chinesas na Suíça e da língua e cultura suíças na China, uma vez que lecionou as línguas

francesa e alemã em Pequim de 1925 a 1930 (Braun, 2011). Em 1937, Eduard Horst lecionou sinologia nas universidades de Genebra e de Berna e, em 1940, lecionou na universidade de Zurique. Em 1939, fundou ainda a Société Suisse des Amis de l'Extrême-Orient juntamente com o jurista e magistrado Robert Fazy (Braun, 2011). Em 1945 foi também fundada a Société Suisse-Chine por cerca de 300 peritos de várias áreas, que se envolveram neste projeto com o objetivo de promover a relação de amizade entre os dois países através de diversas atividades. No ano de 2020, esta sociedade celebrou o seu 75.º aniversário (Ruizhong, 2020, p. 5).



Figura 1: Ex-libris «Biblioteca sino-internacional em Genebra».
Fonte: Bibliothèque Numérique de Lyon [s.d.].

As relações culturais entre os dois países foram-se desenvolvendo vigorosamente. A 16 de Janeiro de 1950, o cantão de Zurique decidiu instituir a primeira disciplina académica dedicada à aprendizagem sobre a China e, mais uma vez, as qualidades de Eduard Horst von Tscherner foram reconhecidas ao ser-lhe atribuído o cargo de Professor Catedrático e responsável pela disciplina de Sinologia (Coduri & Keller, 2009). Posteriormente, o Conselho Nacional de Educação autorizou o financiamento ao Instituto de Sinologia, que, na época, contava apenas com duas salas. Ao longo do tempo, o Instituto de Sinologia

expandiu-se e deu origem ao atual Instituto de Estudos Asiáticos. Eduard Horst von Tscherner é considerado pioneiro na área da Sinologia na Suíça (University of Zurich, [s.d.]).

Ao longo dos anos criaram-se empresas e plataformas para a difusão da língua e cultura chinesas. Por exemplo, Gérald Bérout criou em 1998 a empresa e a plataforma *online* SinOptic. Dez anos mais tarde, Bérout tornou-se presidente da Section Romande de la Société Suisse-Chine. Em 2018, foi nomeado vice-presidente do comitê diretivo da Société Suisse-Chine, da qual se havia tornado membro em 2006 (*SinOptic*, [s.d.]). Em novembro de 2019, no âmbito da Jiangsu International Conference, realizada na China, foi concedido a Gérald Bérout o título de Cidadão Honorário, pela sua contribuição para o desenvolvimento das relações entre a província chinesa de Jiangsu e a Suíça (*Ruizhong*, 2020, p. 46).

O Instituto Confúcio é uma instituição que muito tem contribuído para a promoção da língua e cultura chinesas, oferecendo inúmeros cursos de língua e cultura chinesa em cerca de 540 países. Na Suíça, o Instituto Confúcio está presente na Universidade de Genebra desde 2011 (Floret, 2019). Num espaço de oito anos, o Instituto Confúcio da Universidade de Genebra conta com 10 projetos de investigação, 14 investigadores convidados, 49 conferências apresentadas, 61 ateliers, 76 seminários, 57 cursos, 29 visitas oficiais, 86 eventos realizados e participou em 48 eventos científicos externos (Floret, 2019).



Figura 2: Grupo de docentes do Instituto Confúcio em Genebra.
Fonte: Floret, 2019.

4.2. Aspetos das relações diplomáticas

A meados do século XVII, os comerciantes e missionários suíços estabeleceram contato com o povo chinês. As relações comerciais foram-se estreitando durante a segunda metade do século XIX e oficializaram-se no ano de 1906. Consequentemente, em 1912 foi inaugurada a primeira agência comercial em Xangai (*Switzerland Global Enterprise*, 2014, p. 6). Posteriormente, o vínculo diplomático entre a Suíça e a China foi formalizado através do Tratado de Amizade em 1918, que conduziu à implantação de um consulado geral em Xangai, de um consulado em Guangzhou e agências consulares nas cidades de Tianjin e Dalian. O bom entendimento entre os dois países manteve-se firme ao longo dos anos, graças à posição neutra da Suíça (*Switzerland Global Enterprise*, 2014, p. 6).

Sublinhamos o facto de a China ter atravessado um período de guerra com o Japão, entre os anos de 1937 e 1945 (Coduri, 2004, pp. 43-44). Este acontecimento foi agravado pela hostil ocupação territorial dos japoneses na China. Não obstante este facto, as relações diplomáticas entre a Suíça e a China não foram abaladas. Contrariamente a alguns países, a Suíça sempre reconheceu que o território invadido pelos japoneses nunca deixou de pertencer à China (Coduri, 2004, pp. 43-44).

A presença da delegação chinesa em Berna desde 1919 foi igualmente fundamental para a preservação da harmonia entre os dois países (Coduri, 2004, pp. 43-44). Porém, tal como descreve Michele Coduri, a presença da delegação suíça na China foi afetada pela guerra sino-japonesa, afetando temporariamente a representação helvética no Império do Meio, até à década de cinquenta. A 17 de janeiro de 1950, a Suíça foi o primeiro país a reconhecer a nova República Popular da China, o que agradou ao governo chinês liderado, na altura, por Mao Tsé Tung (Coduri, 2004, p. 95). A 14 de setembro desse mesmo ano, os dois países oficializaram as relações diplomáticas (Regazzoni, 2020, p. 5). Posteriormente, no ano de 1954, realizou-se na Suíça a primeira aparição do então primeiro ministro chinês, Zhou Enlai, no âmbito de uma conferência internacional realizada em Genebra subordinada à temática da Indochina (Coduri, 2004, p. 158).



Figura 3: Zhou Enlai em Berna na Suíça no ano de 1954.

Fonte: Swissinfo, [s.d.].

Foi a partir do ano de 1979, marcado pela reforma política e pela abertura do Império do Meio ao ocidente, que as relações diplomáticas e comerciais se intensificaram entre a China e a Suíça. Um ano depois, as relações diplomáticas e comerciais entre os dois países culminaram na primeira *joint-venture* de uma empresa suíça na China denominada Schindler Group, que deu origem à empresa Schindler China Elevator Co. (*Switzerland Global Enterprise*, 2014, p. 6).



Figura 4: Celebração do quadragésimo aniversário da empresa Schindler China Elevator Co. na China.

Fonte: Schindler Group, 2020.

O ano de 2020 marcou a celebração dos 70 anos de relações diplomáticas entre os dois países (Regazzoni, 2020, p. 5). O artigo «70 ans de relations diplomatiques Suisse-Chine» redigido pelo embaixador Bernardino Regazzoni e incluído na revista *Ruizhong*, refere que este laço diplomático que une a Suíça e a China fortaleceu-se ao longo dos anos e estendeu-se às áreas da política e do comércio, afetando positivamente numerosos setores de atividade (Regazzoni, 2020, p. 5). As visitas diplomáticas tornaram-se muito frequentes e fomentaram diálogos bilaterais com regularidade, abordando igualmente temas controversos, incluindo, por exemplo, sobre os direitos humanos (Regazzoni, 2020, p. 5). Atualmente, a Suíça e a China olham para um mesmo horizonte, traçando objetivos comuns nos setores da inovação tecnológica, da ciência e educação, da proteção do ambiente e do desenvolvimento sustentável (Regazzoni, 2020, p. 5). O embaixador Bernardino Regazzoni faz ainda referência às diferenças existentes entre os dois países da seguinte forma:

Entre la Suisse et la Chine, on peut donc parler d'une approche holistique, quand bien même nos traditions politiques et sociales, nos valeurs diffèrent, parfois de manière fondamentale. C'est la raison pour laquelle la Suisse met en avant ce qu'elle considère comme incontournable: le respect des normes internationales, tant au niveau technique que dans le domaine juridique, l'État de droit, la responsabilité sociale et environnementale, la liberté individuelle et la dignité de la personne, l'indépendance de la justice, le tout dans la recherche de la complémentarité (Regazzoni, 2020, p. 5).

Desta forma, apesar das manifestas diferenças entre si, os dois países complementam-se e têm vindo a envidar esforços no sentido de levar as relações diplomáticas a bom porto, em prol dos objetivos comuns.

4.3. Relações económicas no século XXI

No ano de 2007, o antigo ministro do Comércio chinês, Bo Xilai e a ministra da Economia suíça Doris Leuthard assinaram um Memorando de Entendimento que visava intensificar o diálogo político e reforçar as relações bilaterais (Lanteigne, 2014, p. 3). De acordo com a informação disponibilizada *online* na plataforma *SwissnexChina*, este Memorando de Entendimento entre os dois países acelerou a decisão para criar o programa Sino Swiss Science and Technology Cooperation (SSSTC), com o objetivo de incentivar e intensificar a cooperação entre o setor privado e o setor público. Este programa visa estimular a colaboração académica entre os dois países e intensificar a visibilidade das universidades suíças e dos institutos de investigação na China, através de programas de intercâmbio entre docentes e estudantes das duas nacionalidades. Este programa visa ainda encorajar a cooperação académica a longo prazo entre os dois países (*SwissnexChina*, [s.d.]), uma vez que a colaboração entre as empresas e os institutos de investigação constitui uma força motriz indispensável à criação e à inovação, além de beneficiar a saúde económica dos dois países. A Suíça conta igualmente com uma delegação no Conselho das Ciências e Tecnologias situado no consulado suíço em Pequim (Confédération Suisse, [s.d.]).

A 24 de maio de 2013, durante a visita oficial do primeiro ministro Li Keqiang, o Departamento Federal dos Negócios Estrangeiros da Suíça emitiu um documento oficial, onde elenca os acordos assinados nessa mesma data em Berna:

- Memorando de Entendimento entre o governo da República Popular da China e o governo da Confederação Helvética para a conclusão do Acordo de Livre Comércio sino-helvético (ALC).
- Memorando de Entendimento entre o Departamento Federal das Finanças da Confederação Helvética e o Banco Popular da República Popular da China sobre as consultas financeiras.
- Memorando de Entendimento da Comissão Mista de comércio sino-helvética

sobre a organização de um grupo de trabalho para a cooperação afeto ao setor da relojoaria.

- Memorando de Entendimento entre New Hadu Business School Switzerland e a Universidade de Zurique, Faculdade das Ciências Económicas, para promover a cooperação académica.
- Memorando de Entendimento entre o governo da República Popular da China e o governo da Confederação Helvética sobre o programa sino-helvético de formação em gestão do desenvolvimento sustentável.
- Memorando de Entendimento entre a Comissão Nacional do Desenvolvimento e da reforma da República Popular da China e a Direção de Desenvolvimento e Cooperação da Confederação Helvética para a cooperação no domínio das mudanças climáticas (Département Fédéral des Affaires Étrangères, [s.d.]).

No mesmo ano, no dia 6 de julho, a Suíça foi o primeiro país europeu a assinar um ALC com a China, que entrou em vigor a 1 de julho de 2014 (SECO, 2019).

Segundo a revista *The Bridge*, publicada pela *SwissCham China*, e que aborda temas pertinentes sobre a relação entre os dois países, no ano de 2013 houve um considerável número de encontros diplomáticos, como nunca antes se havia registado (*The Bridge*, 2013, p. 60). Nesse ano, em apenas quatro meses, cinco membros do Conselho Federal suíço viajaram para a China e o primeiro ministro chinês, Li Keqiang, iniciou a sua primeira visita oficial à Europa, sendo o seu destino a cidade de Berna. A delegação chinesa permaneceu dois dias na Suíça, com o objetivo de concluir as negociações supramencionadas (*The Bridge*, 2013, p. 60).

Atualmente, a China é o primeiro parceiro comercial da Suíça no continente asiático (*Bilan* [via AWP], 2017). O jornal económico suíço *Bilan* refere que no ano

de 2017, no período compreendido entre o mês de janeiro e setembro, as exportações aumentaram 16,2% e o montante daí resultante cifrou-se em 12,3 mil milhões de francos (*Bilan* [via AWP], 2017). No final do ano de 2017, as exportações para a China resultaram em 23.965 mil milhões de francos suíços (Confédération Suisse, [s.d.]). No ano de 2018, o montante total aumentou para 29.587 mil milhões de francos suíços (Confédération Suisse, [s.d.]). A nível mundial, a China ocupa a terceira posição, relativamente às exportações, estando a Alemanha na primeira posição e os Estados Unidos na segunda, como se pode constatar no Gráfico 3 abaixo (Confédération Suisse, [s.d.]).

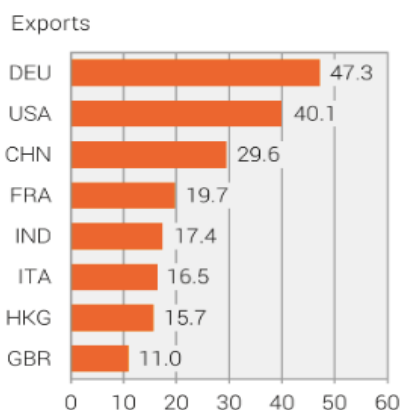


Gráfico 3: Os principais parceiros comerciais da Suíça no ano de 2018 (exportações) em mil milhões de francos suíços.

Fonte: Confederação suíça – Foreign Trade Statistics (2019).

Além disso, a 28 de abril de 2019, o presidente da Confederação Helvética, Ueli Maurer, deslocou-se à China a convite do presidente Xi Jinping (Ammann, 2019). Durante este encontro, os dois países assinaram uma Declaração de Intenções, que visa reforçar a cooperação entre a Suíça e a China (Ammann, 2019). As discussões sobre o projeto denominado Rota de Seda foram abordadas com uma atenção particular (Ammann, 2019). Este projeto deverá estar concluído em 2049 e prevê-se que as trocas comerciais a nível mundial aumentem um 6,2% (Rousak, 2019).

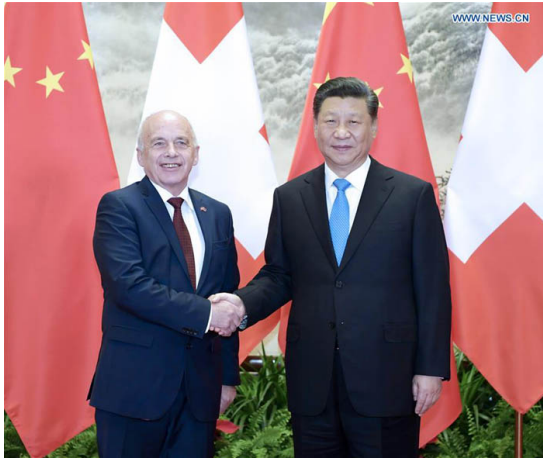


Figura 5: Reencontro entre o presidente da Confederação Helvética Ueli Maurer e o Presidente da República Popular da China Xi Jinping em abril de 2019.
Fonte: Ministry of Foreign Affairs of the People's Republic of China 2019.

4.4. Relações empresariais entre a China e a Suíça

4.4.1. O Acordo Bilateral de Livre Comércio

Segundo o relatório sobre as políticas económicas externas de 2017 publicado pela Confederação suíça em 2018, os acordos bilaterais têm sido cruciais para o crescimento económico da Suíça, uma vez que visam melhorar o acesso ao mercado, a bens e serviços e aumentar a transparência, a segurança, a proteção da propriedade intelectual e as trocas comerciais (Confederação Suíça, 2018, p. 1807). O embaixador Christian Etter, da delegação suíça, afirmou que o ALC entre a Suíça e a China permitiria igualmente uma cooperação mais atenta a outras áreas, proporcionando um desenvolvimento sustentável para os dois países, que contemplasse a proteção do meio ambiente e a qualidade de vida social (Etter & Zürcher, 2015, p. 55).

Em suma, o ALC tem como objetivo principal facilitar as trocas comerciais entre os dois países e aplicar reduções fiscais numa vasta gama de produtos. A Confederação Helvética concordou em reduzir as tarifas alfandegárias em mais de 99,7% dos produtos importados da China e a China, por sua vez, prometeu reduzir as tarifas alfandegárias em cerca de 96,5% das importações de produtos oriundos da Suíça (SECO, 2013). Para que os países possam beneficiar deste acordo deverão respeitar, todavia, os requisitos impostos e enunciados no mesmo. O ALC visa igualmente reforçar a importância do cumprimento dos acordos precedentes sobre as tarifas alfandegárias e do comércio, como, por exemplo, o General Agreement on Tariffs and Trade (GATT), que está em vigor desde o ano 1994 (SECO, 2013). Em suma, os objetivos do ALC são:

- facilitar as trocas comerciais de bens e serviços;
- incrementar o investimento em ambos os países;
- garantir a proteção adequada e eficaz sobre os direitos de propriedade intelectual;
- promover uma política de concorrência justa e equitativa;
- suprimir as barreiras técnicas que dificultam o processo de comercialização;

- assegurar o cumprimento das medidas preventivas sanitárias e fitossanitárias (SECO, 2013).

Em dezembro de 2013, a sociedade de advogados Wenfei Attorneys-at-Law Ltd. de Zurique emitiu um parecer, em que afirma que as autoridades competentes devem certificar-se de que todas as etapas comerciais são cumpridas através de medidas que facilitem este processo, operando de forma transparente e eficaz através das tecnologias e informações fornecidas (*Sinoptic*, 2013, p. 18). Estes procedimentos devem respeitar as normas internacionais, em particular os regulamentos e as práticas recomendadas pela Organização Mundial das Alfândegas, a fim de reduzir custos e atrasos desnecessários (*Sinoptic*, 2013, p. 18). De acordo com este documento, o ALC vai além das trocas comerciais entre a Suíça e a China. Os benefícios deste acordo expandem-se aos outros países, visto que a Suíça se encontra no coração da Europa e que a China faz parte da Associação das Nações do Sudeste (ASEAN), que é a maior área de livre comércio em termos populacionais. Deste modo, os produtos finais resultantes do intercâmbio entre os dois países poderão evidentemente ser comercializados além-fronteiras (*Sinoptic*, 2013, p. 16).

4.4.2. A influência do governo chinês nas empresas

De acordo com Xiang (1999) citado por Dongil Jung *et al.*, (2010), quando a China era governada por Mao Tsé Tung, em 1949, a economia chinesa era centralmente controlada, ou seja, a maioria das empresas pertencia ao governo chinês (Xiang, 1999 citado em Jung *et al.*, 2010, p. 74). Na época, não existiam empresas estrangeiras e as empresas privadas eram muito reduzidas (Tsui *et al.*, 2004, p. 6). A forma de liderar e gerir as empresas estatais era diferente da forma de liderança aplicada na atualidade (Tsui *et al.*, 2004, p. 6). Os gestores das empresas estatais eram impedidos de tomar iniciativas de grande importância e não possuíam poder de decisão. Em todas as empresas estatais existia uma hierarquia em que os subordinados tinham de obedecer, inquestionavelmente, aos seus superiores e os líderes empresariais possuíam pouco poder de decisão (Tsui *et al.*, 2004, p. 6).

Foi a partir do ano de 1978, que a reforma político-económica liderada por Deng Xiaoping conduziu a mudanças drásticas no país, resultando na privatização de algumas empresas (Jung *et al.*, 2010, p. 74). Além desta reforma política, os autores Child e Warner (2003) defendem que a nova geração de gestores tem sido exposta ao aumento do consumismo, ao acesso à internet (ainda limitado e controlado pelo governo) e ao contacto com empresas e colaboradores estrangeiros, o que encoraja a um leve desvio das normas, valores culturais e tradicionais chineses (Child & Warner, 2003 citado em Goodall & Warner, 2007, p. 59). Heffermen e Crawford (2001) realizaram um estudo, que demonstra que o contacto e até mesmo a adoção do estilo de vida ocidental pela parte dos gestores executivos não reduziu neles a influência de certos valores confucianos, nomeadamente a benevolência, a temperança e a persistência (Heffermen e Crawford, 2001 citado em Goodall & Warner, 2007, p. 59).

Na cultura organizacional chinesa, a paciência é um elemento fundamental no ato da negociação, pois uma decisão tem de ser tomada de forma ponderada, o que leva o seu tempo (Khairullah *et al.*, 2013, p. 6). Segundo Conte e Novello (1982), as boas maneiras, a educação, a cortesia e a formalidade são algumas das

características bastante evidentes no comportamento dos chineses (Conte & Novello, 1982 citado em Khairullah *et al.*, 2013, p. 6). A superstição, a crença no destino e a sorte são elementos que também se projetam no cotidiano dos chineses, tendo um papel relevante no seu comportamento (Khairullah *et al.*, 2013, p. 6).

A ideologia comunista encontra-se, contudo, ainda bem presente na cultura organizacional chinesa. Os comunistas devem oferecer um serviço de qualidade plena ao povo, devem lealdade ao partido político, devem ser trabalhadores dedicados e sacrificarem-se pela sua causa. Sublinhe-se que a esmagadora maioria dos gestores executivos das empresas estatais pertence ao Partido Comunista (Tsui *et al.*, 2004, p. 6).

Face ao exposto, conclui-se que as grandes mudanças políticas e económicas tornaram a cultura organizacional chinesa extremamente dinâmica, complexa e incerta. As pequenas e médias empresas, sejam elas *start-ups* ou mais antigas, devem adaptar-se às novas normas e regulamentos, com o objetivo de ter a habilidade de competir com sucesso no mercado doméstico e internacional (Tsui *et al.*, 2004, p. 5).

4.4.3. Implantação de empresas suíças na China

Os estudos realizados pela *Economiesuisse* (2016), que representa a federação das empresas suíças, demonstraram que as empresas suíças investiram cerca de 3,3 mil milhões de francos suíços na China. O montante relativo aos investimentos diretos de empreendedores suíços na China atingiu os 30,3 mil milhões de francos suíços, o que representa 1,9% do conjunto total de participações oriundas da Suíça diretamente no estrangeiro. Prevê-se ainda que o investimento de capital nos setores das tecnologias continue a aumentar nos próximos anos (*Economiesuisse*, 2016, p. 3).

Desde agosto de 2013, foram reforçadas e criadas medidas tendentes a facilitar a inserção e a adaptação das empresas suíças na China (Boër, 2013, p. 39). A plataforma *Swissnex China*, em conjunto com a Comissão da Tecnologia e da Informação (CTI) ajudam as *startups* suíças a dar os primeiros passos na exploração do mercado chinês, tendo especialistas chineses na área dos negócios, que orientam as empresas empreendedoras suíças (Boër, 2013, p. 39). Estas entidades organizam reuniões e conferências, que visam informar os empreendedores suíços. Esta partilha de informação é essencial para a prevenção de riscos e para a conceção de uma visão global do mercado chinês (Boër, 2013, p. 39).

A China tornou-se o destino principal para os investimentos diretos das empresas suíças no continente asiático. Em 2016 implantaram-se na China mais de 600 empresas helvéticas, contando com cerca de 1000 sucursais e 178.826 colaboradores (*Economiesuisse*, 2016, p. 3). Abaixo são mencionadas algumas das empresas suíças que testemunham o sucesso que têm alcançado no Império do Meio.

A empresa ABB foi uma das primeiras a iniciar as relações comerciais com a China no ano de 1907, ao exportar caldeiras a vapor (Gull, 2013, p. 41). Atualmente, a ABB opera na área das novas tecnologias, nomeadamente no domínio da robótica e materiais eletrónicos de baixa voltagem (Gull, 2013, p. 41).

Em 2013, já possuía cerca de 36 filiais na China. Vários departamentos de venda e prestação de serviços estão presentes em 90 cidades. A China representa para esta empresa o segundo maior mercado, contribuindo com um rendimento de cerca de 5,2 mil milhões de dólares americanos. O diretor executivo de tecnologia da empresa ABB na China, Liu Qianjin, afirmava que o conceito de inovação está a ganhar uma especial importância no país, o que poderá gerar inúmeras vantagens para as empresas que atuam no ramo das tecnologias (Gull, 2013, p. 41). A ABB tem sido premiada como sendo a empresa mais inovadora durante a cerimónia Swiss Business Awards, pelos esforços que tem demonstrado na área de investigação e desenvolvimento, nomeadamente nos anos 2013 e 2019. Liu Qianjin também afirmava que a China era um dos países com mais talentos, facto que explicaria o número de patentes no país que vinha a aumentar desde o ano 2011 (Gull, 2013, p. 41). A 6 de dezembro de 2017, a ABB inaugurou o Centro de Tecnologia e energias renováveis em Shenzhen (ABB, 2019). Este foi o primeiro centro de investigação e desenvolvimento no ramo da eletrónica de potência para carros elétricos e na área da energia solar (ABB, 2019). Quando foi questionado sobre as vantagens do centro de Investigação e Desenvolvimento, Liu Qianjin respondeu da seguinte forma:

We believe that the R&D center will attract talent in the area of power electronics from China and the world, get closer to the Chinese market and better leverage China's cost advantages and innovative capabilities, as well as sound value chains to respond quickly to the needs of the Chinese and global markets (ABB, 2019).

Atualmente, esta empresa suíça tem realizado importantes aquisições. Tomamos como exemplo a recente aquisição dos 67% das ações da empresa chinesa Shanghai Chargedot New Energy Technology, que opera no ramo da mobilidade elétrica (ABB, 2019).



Figura 6: Cerimónia de inauguração do novo centro de tecnologia energética da empresa ABB na cidade de Shenzhen em 2017.
Fonte: ABB, 2017.

A empresa Expomobilia especializada na montagem de *stands* em exposições é um exemplo de caso de sucesso, quando impressionou visitantes chineses com a construção de um *stand* em forma de anfiteatro, cujos muros integram tecnologia LED (Zumstein, 2017). Este projeto de referência permitiu que a empresa acesse ao mercado em Xangai. O diretor da empresa, Florian Faber, sublinha que o *savoir-faire* e a qualidade suíças são muito requeridos e apreciados nos países estrangeiros (Zumstein, 2017).

A empresa suíça Nestlé também se sentiu atraída pelo mercado chinês. A primeira fábrica na China foi inaugurada em 1992. Nesse ano, as empresas estrangeiras da área alimentar eram ainda inexistentes na China (Palmer, 2013, pp. 45-46). Segundo uma entrevista realizada a Roland Decorvet, antigo CEO da Nestlé na China, o que incentivou a expansão da Nestlé para o Império do Meio foram as múltiplas histórias de sucesso de empresas que decidiram dar o mesmo passo e a presença de centros de investigação no país, que ajudaram a empresa suíça a adaptar os seus produtos aos gostos dos consumidores chineses (Palmer, 2013, pp. 45-46). Roland Decorvet, CEO da Nestlé na China desde o ano 2011, afirmou que, apesar do sucesso que a Nestlé tem testemunhado ao nível nacional e internacional, a sua implantação na China não foi tão fácil como seria de esperar. Na verdade, a concorrência na área alimentar com as empresas chinesas terá sido muito forte e os centros de investigação em Xangai e Pequim revelaram ser cruciais na criação de produtos que seduzissem o paladar dos consumidores chineses. Como reitera Decorvet, «there are no global customers, only local ones» (Palmer, 2013, pp. 45-46). Deste modo, a Nestlé também optou por fazer parcerias com empresas chinesas para melhorar os seus produtos e adaptá-los ao gosto dos asiáticos. Por exemplo, em abril de 2011, a Nestlé inicia um acordo de cooperação com a empresa chinesa Yinlu Foods Group sediada na cidade de Xiamen (Palmer, 2013, pp. 45-46). O administrador da Nestlé, Paul Bulcke, declarou que esta cooperação prova o investimento a longo prazo da empresa na China e o compromisso de desenvolver diversas marcas de produtos locais. O principal

objetivo consiste em oferecer aos consumidores chineses produtos saudáveis, acessíveis e saborosos. Esta cooperação traz a ambas as empresas vantagens competitivas ao combinar o espírito empreendedor, o *savoir-faire* e o conhecimento do mercado local que a Yinlu Foods Group possui, com as capacidades de inovação e renovação da Nestlé (Nestlé, 2011). No mesmo ano, a 11 de julho, a empresa suíça decidiu iniciar uma parceria com a empresa chinesa Hsu Fu Chi, sediada na cidade de Dongguan, que, por sua vez, produz e distribui produtos alimentares refinados. Neste caso, a empresa suíça detém uma participação acionista maioritária de 60% e a empresa chinesa detém os restantes 40%. (Palmer, 2013, p. 46).

Em 2015, a Nestlé lucrou cerca de 7,1 mil milhões de francos suíços e, em 2017, a empresa suíça instalou na China 34 fábricas, com cerca de 53.000 trabalhadores (Xiaoyuan, 2017). A prova do sucesso desta parceria sino-helvética está patente no lucro que esta empresa tem tido.



Figura 7 : O logótipo da Nestlé na China.
Fonte : Food News Latam, 2015.

O ano de 2020 tem sido desafiador para a maioria das empresas. No entanto, segundo o jornal suíço *24 heures*, a Nestlé prevê investir 53 milhões de francos suíços na China, nomeadamente para a produção de cereais biológicos e produtos lácteos (*24 heures* [via Keystone-ATS], 2020).

A nível da cultura organizacional, Decorvet afirma que a Nestlé mantém algumas características culturais suíças na empresa na China. Por exemplo, a conquista de uma posição mais relevante numa empresa é similar à conquista de um cargo mais elevado num contexto militar na Suíça (Palmer, 2013, p. 47). E tal

como na política suíça, o consenso é encorajado na empresa e é dado um alto grau de independência a cada unidade de trabalho (Palmer, 2013, p. 47).

Ao contrário da Nestlé, o diretor da empresa Clariant, Hariolf Kottmann, que comercializa os seus produtos aos fabricantes de embalagens para produtos alimentares na China, deu conta de algumas dificuldades que enfrentou no país. Kottmann afirmou, numa entrevista ao jornal *Tribune de Genève*, que o governo chinês fornece um grande apoio às empresas locais, o que se torna uma desvantagem para as empresas estrangeiras na China (Thöni, 2016). Estas barreiras impostas pelas autoridades chinesas influenciam os consumidores chineses a optar pelas marcas nacionais (Thöni, 2016).

Ruedi Nützi, diretor da Escola Superior de Economia do noroeste da Suíça (FHNW), foi questionado numa entrevista sobre o tipo de dificuldades que as empresas suíças enfrentaram quando se implantaram na China (Tesar, 2018, p. 32). Nützi respondeu que os empreendedores suíços chegam à China com a ideia errada de que as empresas suíças ainda são os principais atores na área das novas tecnologias:

Nous avons souvent une vision erronée de l'économie chinoise. La Chine est à la pointe de l'innovation dans de nombreux domaines, comme les mégadonnées, les drones ou l'intelligence artificielle. En se rendant à Shenzhen, on s'aperçoit que la Suisse n'est plus à l'avant-garde (un «early front-runner») dans ces technologies et ne joue au mieux qu'un rôle de suiveur («follower») (Tesar, 2018, p. 32).

Nützi sublinhou ainda que criar e possuir um bom produto não é suficiente para penetrar no mercado chinês. O conhecimento da cultura e do mercado-alvo torna-se fundamental neste processo, assim como a criação de uma visão a longo prazo (Tesar, 2018, p. 32).

Il est naïf de croire qu'il suffit d'avoir un bon produit pour y prendre pied. Les entrepreneurs ont aussi besoin de bien connaître le marché et la culture du pays. Notre vocation est justement de les soutenir en leur proposant un savoir-faire sans cesse actualisé. Si, après une étude approfondie du marché, la PME parvient à la conclusion qu'il vaut mieux renoncer, elle prend la bonne décision. Cela peut sembler paradoxal, mais de nombreuses PME investissent comme si elles jouaient à la roulette, dans l'espoir de gagner une fois : elles ont beau jouer, elles ne font

que perder. Il n'y a pas de bénéfices rapides sur ce marché, il faut développer une vision à long terme (Tesar, 2018, p. 32).

Quanto à chave para o sucesso comercial na China, o diretor Nützi volta a frisar a importância das diferenças culturais e o deslocamento regular que os líderes devem efetuar à China:

De nombreux entrepreneurs sous-estiment les différences culturelles. Je leur recommande donc de s'intéresser de très près à la Chine. Une PME suisse de taille moyenne compte cinq à quinze employés et le directeur doit assumer lui-même de nombreuses tâches. Il ne peut pas en plus s'occuper de la conquête du marché chinois, qu'il délègue. Il commet là sa première erreur. Le marché chinois, c'est l'affaire du patron: celui qui veut s'implanter là-bas doit s'y rendre régulièrement en personne (Tesar, 2018, p. 32).

Nützi afirma que, na criação da rede de contactos, o *guanxi* é fulcral e faz parte do processo na instalação das empresas:

La Chine imite ce qu'ont fait d'autres économies nationales avant elle: prôner le libre-échange, puis y mettre des limites sélectives. Le président Xi Jinping s'est certes présenté au Forum économique mondial de Davos comme défenseur du libre-échange, mais les provinces chinoises disposent de nombreux instruments pour mettre des bâtons dans les roues des entreprises étrangères. Dès lors, il est utile d'avoir un bon réseau et ses entrées dans les cercles politiques. De nombreux entrepreneurs suisses portent néanmoins un jugement positif sur cette ouverture de façade et estiment qu'elle fait partie du jeu (Tesar, 2018, p. 33).

Nicola Toledo, fundador da organização Mosaiq, que visa integrar e aconselhar os empreendedores suíços que desejem implantar as suas empresas na China, também defende que é fundamental estabelecer contactos para a integração no mercado chinês, assim como realizar um estudo de mercado aprofundado sobre as políticas comerciais a longo prazo e conhecer as prioridades a nível governamental. Por exemplo, as empresas podem beneficiar dos incentivos fornecidos pelos municípios na China, tais como alguns subsídios. Toledo recomenda com veemência aos potenciais empreendedores na China que viajem ao país e que adquiram um conhecimento tão profundo quanto possível da cultura chinesa (Toledo, 2019, p. 26).

Existem fortes motivos para que as empresas suíças invistam e se instalem na China. A organização Swiss Centers China, que auxilia as empresas suíças

neste processo, apresenta os principais fatores de atração das empresas suíças pelo Império do Meio:

- A China tem sido denominada «*Workshop of the world*», pelo facto de produzir em massa diversos produtos, como, por exemplo, produtos têxteis, eletrónicos, tecnológicos, entre outros (Swiss Centers China, [s.d.]).
- Alberga uma população cada vez mais numerosa e consumista (Swiss Centers China, [s.d.]). Segundo o relatório publicado pelo grupo MCKinsey & Company em 2018, os chineses gastaram cerca de 115 mil milhões de dólares americanos em produtos de luxo e prevê-se que esta tendência aumente para o dobro até ao ano 2025 (MCKinsey & Company, 2019, p. 4).
- Os custos de produção continuam a ser mais baixos relativamente a outros países (Swiss Centers China, [s.d.]).
- A presença das empresas suíças no mercado chinês é crucial para manter uma produção mais competitiva e liderar os mercados a nível global (Swiss Centers China, [s.d.]).

Além dos fatores acima mencionados, podemos ainda referir a importância que a construção das zonas especiais económicas tem oferecido às empresas estrangeiras. As cidades da província de Guangdong, nomeadamente Shenzhen, Zhuhai e Shantou, foram nomeadas zonas económicas especiais às quais, posteriormente, se juntou a cidade Xiamen (província de Fujian). Shenzhen tem-se destacado por ser considerada a Silicon Valley da China (Yeung *et al.*, 2009, p. 223). Os municípios de Tianjin e Xangai também se tornaram zonas económicas especiais, com condições que seguem os princípios de uma economia de mercado aberto (Meier, 2017).

Este conjunto de fatores incentiva a instalação de mais empresas estrangeiras no país.

4.4.4. Implantação de empresas chinesas na Suíça

De acordo com o jornal suíço *Bilan*, os investimentos diretos dos chineses na Suíça quadruplicaram de 2015 para 2016, atingindo um aumento de 4,8 mil milhões de dólares americanos (*Bilan* [via AWP], 2017). Este valor seria maior se não tivessem ocorrido atrasos na aquisição da empresa suíça Syngenta por parte da grande empresa chinesa ChemChina, que geraria cerca 43 mil milhões de dólares americanos (*Bilan* [via AWP], 2017). O número de aquisições e parcerias por parte dos investidores chineses no setor empresarial suíço tem vindo a aumentar. A Suíça encontra-se na sexta posição como destino favorito dos investidores chineses. Danian Zhang, representante da Baker Mckenzie em Xangai, afirmou a este propósito o seguinte:

Chinese companies are growing market share, moving up value chains and investing in know-how to drive domestic and international demand for their goods and services. [...] Investment in both North America and Europe is now mostly driven by private companies making strategic investments to grow their core areas of business (McKenzie, 2017).

O quadro abaixo apresenta as aquisições e fusões que algumas empresas chinesas efetuaram na Suíça:

Aquisições e fusões na Suíça por empresas chinesas					
Empresas chinesas	Setor de atividade	Empresas suíças	Setor de atividade	Transação	Ano
HNA Group	Setor dos transportes aéreos, logística, turismo e imobiliário.	Glencore Storage & logistics	Setor primário e logística	A empresa chinesa detém 51% das ações (Patterson, 2017).	2017
		Dufry	Venda de produtos de viagem	A empresa chinesa é acionista minoritária (Dufry, 2017).	2017
Cedarlake Capital Partners	Sociedade gestora de investimento global.	Bartholet Maschinenbau AG	Setor da construção civil	A empresa chinesa é acionista maioritária	2017

				(Bernet <i>et al.</i> , 2017).	
Alibaba Group	Plataforma de vendas <i>online</i> B2B	Way Ray SA	Setor das novas tecnologias	A empresa chinesa investiu 18 milhões de francos suíços (Chavanne, 2020).	2017
Beijing Sanlian Hope New	Setor da engenharia e serviços técnicos	Polymetrix Holding AG	Setor da engenharia e prestador de serviços	A empresa chinesa detém 80% das ações (PETnology, 2017).	2017
Phoenix Green Group	Empresa de investimento	Ernest Borel Holdings	Setor da relojoaria	A empresa chinesa adquiriu a empresa suíça (Monde Economique, 2018).	2017
Hebei Iron and Steel Group	Setor das matérias-primas	Duferco International Trading Holding	Setor energético, primário, e financeiro	A empresa chinesa detém 51% das ações (Miller, 2014).	2014
ChemChina	Setor dos produtos químicos	Mercuria	Setor das matérias-primas	A empresa chinesa detém 12% das ações (Reuters, 2018).	2016
		The Syngenta Group	Setor dos produtos químicos	A empresa chinesa adquiriu a empresa suíça (Reuters, 2020).	2017
Hangzhou Great Star Industrial	Setor das novas tecnologias	Lista	Indústria do mobiliário e armazenamento	A empresa chinesa é acionista majoritária (Lista, 2020).	2017
Summer Capital	Empresa de Investimento	The Swiss Education Group	Setor da educação	A empresa chinesa adquiriu a empresa suíça (Invision, 2020).	2018
Haers Vacuum Containers	Produção e venda de utensílios em alumínio e inox.	Sigg	Produção e venda de utensílios em alumínio e inox.	A empresa chinesa adquiriu a empresa suíça (China Go Abroad, 2015).	2016
Shanghai Moons' Electric Co. LTD.	Setor dos produtos eletrônicos.	Technosoft Motion	Setor dos produtos eletrônicos.	A empresa chinesa adquiriu a empresa suíça (Technosoft Motion [s.d.]).	2018

Intretech	Setor dos produtos eletrônicos.	Sdataway	Setor da Investigação, desenvolvimento e inovação.	A empresa chinesa detém 70% das ações (Buchs, 2019).	2018
-----------	---------------------------------	----------	--	--	------

Quadro 3: Aquisições e fusões na Suíça por empresas Chinesas.
Fonte: Elaboração própria.

Num comunicado oficial publicado na página *web* da empresa Mercuria, a 18 de janeiro de 2016, a empresa ChemChina, que opera na indústria química, comprou 12% das ações da empresa Mercuria, que atua no setor dos combustíveis (Mercuria, 2016). O investimento visava proporcionar à Chemchina um vasto portefólio de produtos, visto que esta tencionava expandir-se na área dos produtos químicos e petrolíferos. Para a empresa Mercuria, o investimento direto no país reforça, evidentemente, a relação que tem com a China, onde estabeleceu parcerias importantes neste setor de atividade (Mercuria, 2016). A fusão entre as duas empresas tem o propósito de se complementarem eficientemente na troca de conhecimento sobre o mercado em ambos os países. A estratégia, a organização e a cultura empresarial ancoradas na gestão das duas empresas servirão para expandir a sua sinergia a nível global (Mercuria, 2016). O diretor da empresa Mercuria, Marco Dunand, declarou que a «ChemChina has important expertise and global reach. Combined with Mercuria’s experience, this will fuel and diversify our natural growth». Ren Jianxi, presidente da empresa ChemChina, referiu ainda:

Through the investment in Mercuria Energy Trading, which has grown rapidly over the last decade, ChemChina will expand further into the energy sector. (...) Mercuria has growth opportunities ahead in China and around the world. We highly respect and trust its outstanding management team. We look forward to working with its management and employees (Mercuria, 2016).



Figura 8: Cooperação estratégica entre as empresas ChemChina e Mercuria Group em 2016.

Fonte: Mercuria Group, 2016.

Um dos casos que fez correr muita tinta nos jornais helvéticos foi a aquisição, por 1,05 mil milhões de euros, da empresa suíça de *marketing* desportivo, que comercializa os direitos de difusão dos campeonatos do Mundo de futebol, pela empresa chinesa do setor imobiliário Wanda Group (Weber *et al.*, 2016, p. 32). As empresas chinesas têm investido massivamente no ramo da cultura, lazer e desporto. Segundo, Ronald Sauser, diretor da empresa de consultoria empresarial da EY Suisse, as aquisições e parcerias chinesas na Europa têm diminuído. Ainda assim atingiram o recorde pela segunda vez em termos de quantia financeira, ou seja, apesar de o número de transações ter diminuído, as que se realizaram atingiram valores significativos (Mateu, 2018). Esta redução deve-se ao facto de as autoridades chinesas terem restringido as aquisições em diversas áreas, que possam colocar em causa os interesses e a boa relação comercial entre os dois países, nomeadamente no setor do entretenimento, imobiliário, hotelaria e desporto (Mateu, 2018). Algumas normas no regulamento europeu obrigam também as empresas chinesas a escolher mais cautelosamente as empresas candidatas às aquisições. No entanto, Sauser reitera que, ainda assim, os investidores chineses estarão dispostos a aproveitar boas oportunidades de negócio no setor têxtil, alimentar e farmacêutico (Mateu, 2018).

De acordo com o jornal económico *Bilan*, em 2015, a empresa chinesa Tasly, considerada umas das maiores empresas do setor farmacêutico, instalou-se em Genebra (Vakaridis, 2015). Esta empresa envolvida mais especificamente no campo da medicina tradicional chinesa, emprega 10.000 trabalhadores e gera uma receita anual de cerca de 4 mil milhões de francos suíços (Vakaridis, 2015). O grupo Fosun, da área da saúde, também se instalou na Suíça, nomeadamente em Zurique e Lucerna, onde criou a empresa Fosun Pharmaceutical AG. O empresário Yunfeng Gao adquiriu o hotel Frutt Lodge & Spa, situado no cantão de Lucerna. As empresas Suntech e Trina Solar, do ramo das energias renováveis, expandiram-se para a cidade de Zurique (Vakaridis, 2015).

Em Genebra, as empresas estatais Sinopec e Cofco adquiriram as empresas Addax Petroleum e Noble Agri do setor das matérias-primas (Vakaridis, 2015). Além

disso, a inauguração do primeiro banco chinês em Zurique ocorreu a 14 de janeiro de 2016. O China Construction Bank é o quarto maior banco chinês, cuja presença na Suíça é relevante, pois poderá atrair mais empresas chinesas para o país ao fornecer um serviço financeiro eficiente e de alta qualidade (*China Construction Bank*, [s.d.]).

Em 2004, o grupo chinês Yuandong escolheu o território helvético para instalar a empresa Ruida SA, localizada em Châtel-St. Denis (Ruida SA, [s.d.]). Hoje em dia, a Ruida SA fabrica componentes eletrónicos, tais como placas de circuito impresso, cabos de alimentação, material plástico, entre outros. A empresa conta com cerca de 1.500 empregados e parcerias em toda a China, que permitem oferecer aos seus clientes uma gama de produtos mais diversificada (Ruida SA, [s.d.]). O diretor da empresa é de origem chinesa e o seu objetivo principal é de continuar a manter uma relação estreita com a China, a fim de importar material do mercado chinês e de o comercializar na Suíça (Ruida SA, [s.d.]). Chen Xiaohui, CEO da Ruida SA na Suíça, concedeu uma entrevista à *Switzerland Global Enterprise* em que aludia à experiência que tem tido como empreendedor chinês na Suíça. Explicou que a venda de produtos chineses na Suíça é um sinal de que os clientes suíços reconheciam a qualidade dos produtos da Ruida SA, o que constituía uma mais valia para a imagem da empresa, que já contava com boas referências no mercado helvético: «Because our services are well sold in Switzerland, it means our services and products are recognized by the Swiss Enterprises with the higher standards» (*Switzerland Global Enterprise*, 2014 p. 18). Xiaohui também apreciava o apoio por parte do governo suíço, assim como a boa organização do sistema no processo da implantação, que não impunha barreiras à empresa chinesa. A este respeito, o empresário refere o seguinte: «Switzerland is so well organized legally, there are no political or governmental issues affecting our business management». O facto de a Suíça ser o país com uma taxa de impostos mais baixa na Europa é uma vantagem que contribuiu para a implantação da empresa no país: «There is definitively a lower tax burden compared to the surrounding European countries» (*Switzerland Global Enterprise*, 2014 p. 18).

A mão de obra qualificada, potencializada pela educação de excelência constitui igualmente um fator relevante. O empresário Xiaohui observava que, tal como na China, na Suíça também existe lealdade por parte dos colaboradores face à empresa: «There is a strong identification of Swiss with their company.» Xiaohui frisava que, no entanto, o investimento no território helvético deveria ser uma decisão ponderada, que requeria muita preparação prévia e que a paciência e a organização eram qualidades cruciais no mundo empresarial, uma vez que tudo tinha de ser cuidadosamente planeado (*Switzerland Global Enterprise*, 2014, p. 19). Mais uma vez, as relações (*guanxi*) estabelecidas com pessoas do país-alvo e outras empresas que passaram pela mesma situação é neste caso aplicado:

To develop the market and business in Switzerland, you should be really patient and precise in each step. A very well organized planning is indispensable (e.g. the legal documents). [...] to employ locals or to have a Swiss partner is a big advantage to develop the business (*Switzerland Global Enterprise*, 2014, p. 19).

A agência para a Promoção e Desenvolvimento Económico denominada Greater Geneva Bern area (GGBa) trabalha diretamente com um representante na China, que seleciona as empresas que possam trazer bons frutos à economia suíça (Vakaridis, 2015). No entanto, o vice-diretor da empresa GZA, Lukas Huber, afirma que a implantação de um número significativo de empresas chinesas na Suíça é um trabalho árduo, pelo que as grandes empresas presentes no país poderão servir de exemplo e influenciar os empreendedores chineses a implantar a sua empresa no território helvético (Vakaridis, 2015). As empresas chinesas podem, de facto, atrair numerosos benefícios ao escolher a Suíça para expandir os seus negócios. A sociedade de advogados Niederer Kraft Frey, de Zurique, emitiu uma publicação, em que enumera as vantagens que os investidores chineses usufruem na Suíça:

- A Suíça oferece segurança e estabilidade política e económica.
- A Suíça é rica em capital humano e oferece uma variedade de colaboradores de confiança e dotados de uma boa formação.
- As fusões e aquisições permitem a troca de *know-how* técnico.
- A aquisição de empresas suíças permite aos investidores chineses o acesso rápido e eficiente ao mercado suíço.

- A aquisição de marcas reconhecidas permite que os investidores chineses operem de forma legítima nos mercados a nível global.
- Os produtos de luxo suíços são muito populares no mercado chinês, dado que os chineses se tornaram grandes consumidores de produtos tecnológicos e bens de luxo suíços.
- Os investidores chineses têm o poder de aumentar o valor das empresas suíças adquiridas pela sua habilidade de facilitar o acesso direto e eficaz ao mercado chinês (Niederer Frey, 2018, p. 36).

Kriesi e Trechsel listam mais alguns benefícios económicos que a Suíça pode oferecer no sentido de facilitar a implantação de empresas chinesas no país:

- uma política monetária estável;
- um setor financeiro desenvolvido;
- um historial de sucesso na área da inovação;
- a abertura do país ao comércio e investimento internacionais;
- um mercado de trabalho flexível;
- um elevado desenvolvimento no âmbito do capital humano;
- um sistema político singular. (Trechsel & Kriesi, 2008, p. 132).

O Professor Nützi, acima já mencionado, foi também questionado sobre a visão que os chineses possuem da Suíça. Baseando-se no contacto frequente que estabelecia com empresários chineses, declarou que os chineses têm uma boa perceção da Suíça, apreciando a inovação e a eficácia na forma de trabalhar:

Illes voient dans la Suisse un pays performant et novateur. Ils apprécient aussi sa capacité à gérer sa diversité. Pour eux, la Suisse a également valeur d'exemple : en 150 ans, ce pays auparavant pauvre a réussi à devenir la nation la plus compétitive au monde (Tesar, 2018, p. 31).

Entre as vantagens referidas acima, incluindo nas entrevistas recolhidas, aquela que as empresas chinesas mais destacam é o desempenho da Suíça na área de inovação. Breiding (2014) refere que a maioria das empresas estrangeiras colabora diretamente com certas organizações e instituições com o objetivo de

apostar na inovação e qualidade dos seus produtos (Breiding, 2014, p. 125). Deste modo, conseguem conservar o seu posicionamento no mercado internacional e diferenciar-se dos seus concorrentes. Breiding afirma: «This sense of inventiveness, combined with the Swiss reputation for quality has produced more than one world-famous product» (Breiding, 2014, p. 125). Além disso, hoje em dia, o «*swiss made*» está relacionado com a qualidade e a fiabilidade (Breiding, 2014, p. 125). Apesar destas características afetarem os preços, estes não são um fator determinante e não impedem a comercialização dos produtos suíços (Breiding, 2014, p. 140). De acordo com o relatório sobre o Índice Global de Inovação, a Suíça ocupa o primeiro lugar neste domínio (*Global Innovation Index, 2020*). Esta informação não é surpreendente, visto que a Suíça se vinha mantendo na primeira posição durante nove vezes consecutivas e era, na altura, também o país que contava com mais patentes e que mais prémios nobéis ganhara por habitante (Breiding, 2014, p. 476).

A investigação, o desenvolvimento e a comercialização no processo de criação de um produto serão eficazes, se associarmos a criatividade suíça à otimização dos custos à «maneira chinesa». Outras sinergias podem perfeitamente resultar da combinação de uma marca de renome com a produção e a divulgação do produto na China. Os produtos suíços podem, deste modo, oferecer preços competitivos tanto no mercado chinês como no mercado internacional. Esta combinação de recursos reforça a capacidade de inovação, melhora o crescimento e a competitividade (Wu & Ziegler, 2019, pp. 44-46).

5. Estudo de caso: a Huawei

5.1. A Huawei: breve historial da empresa

A Huawei é uma empresa de telecomunicações fundada em 1987 na cidade de Shenzhen, por Ren Zhengfei, que é ainda o seu atual presidente (Ahrens, 2013, p. 2). Na altura, as empresas beneficiavam da abertura económica da China iniciada com as reformas de Deng Xiaoping em 1978. O governo chinês adotou então algumas estratégias, com o objetivo de desenvolver o mercado industrial interno: a importação de equipamentos estrangeiros para as empresas chinesas; o encorajamento para a formação de *joint-ventures* e incentivos para promover as áreas da investigação e desenvolvimento (Ahrens, 2013, p. 2).

Zhengfei ambicionava criar uma empresa nacional que fosse capaz de competir com empresas estrangeiras da área das telecomunicações. Na altura, o empreendedor pertencia ao corpo de engenharia do Exército Popular de Libertação da China (EPL) (Ahrens, 2013, p. 3). Como tal, Zhengfei aproveitou as circunstâncias político-económicas favoráveis e as competências adquiridas no exército para alicerçar a fundação da empresa. Decidiu investir na revenda de um aparelho denominado PBX («Private Branch Exchange»), importado da empresa Kangli, localizada em Hong-Kong. Este aparelho permitia a troca automática de ramais telefónicos. A Huawei começou assim por fazer a instalação de centrais telefónicas nas pequenas e grandes empresas na China (Ahrens, 2013, p. 3). A Huawei enfrentava, contudo, um mercado competitivo, em que já se encontravam em campo empresas de renome, tais como a japonesa Fujitsu et Nec, a francesa Alcatel, a sueca Ericsson, a belga Bell, a alemã Siemens, a finlandesa Nokia e a americana AT&T (Ducrey, 2020, p. 17-18). Além destas, as empresas chinesas começavam a florescer numa economia cada vez mais emergente. O sucesso das empresas chinesas Great Dragon, Datang e ZTE no mercado das telecomunicações é um bom exemplo (Ducrey, 2020, p. 17-18). Face à forte concorrência, a Huawei optou por expandir a comercialização dos seus produtos em áreas geográficas ainda pouco exploradas e negligenciadas pelos seus

concorrentes, colocando em prática a estratégia militar apelidada de «cerco» (Ducrey, 2020, p. 22).

Em 1991, a Huawei decide desenvolver os seus próprios dispositivos, dotados de uma tecnologia mais complexa, que ainda não estava a ser usada nas empresas chinesas pelas empresas estrangeiras presentes no país (Ahrens, 2013, p. 4). A decisão estratégica da Huawei resume-se ao facto de esta desenvolver a sua própria tecnologia no país de forma autónoma. Segundo Zhengfei, as empresas estrangeiras não transmitiam informação relativa à conceção da tecnologia de ponta, colocando em desvantagem as empresas nacionais do setor (Ahrens, 2013, p. 4). Ainda em 1991, a empresa contava com 500 especialistas no departamento de Investigação e Desenvolvimento e 200 operários no departamento de produção. A visão de Zhengfei resumia-se ao seguinte: «[...] to develop national industry, keep pace with advanced technology, develop based on its own research; the goal is to capture the China market, open overseas markets, and compete with foreign counterparts» (Ahrens, 2013, p. 4).

Deste modo, Ren Zhengfei procurou posicionar-se no mercado doméstico, garantindo simultaneamente a plena satisfação dos seus clientes. Para os conquistar e fidelizar, Zhengfei assegurou-se de que o serviço pós-venda fosse excecional, realizando um acompanhamento regular sobre o funcionamento dos equipamentos e reforçando as sondagens e estudos de opinião, com o objetivo de aperfeiçoar os produtos vendidos (Ducrey, 2020, p. 22).

Em 2010, a Huawei criou 4 valores fundamentais direcionados para o serviço ao cliente:

Concentração no Cliente	Perseverar
A criação de valor acrescentado é fundamental. O sucesso da Huawei depende do sucesso dos seus clientes.	As expectativas dos clientes aumentam de forma constante e a indústria evolui. A sobrevivência da empresa, depende da capacidade de perseverar e da visão a longo prazo.

Inspirar devoção	Crescer através da reflexão
Um sistema de avaliação e de partilha de valor de forma justa e eficaz, incita os colaboradores a criar mais valor para a empresa.	A reflexão conduz a uma melhoria contínua, prepara para os desafios externos e evita a inação.

Quadro 4: Os 4 valores fundamentais da Huawei.
 Fonte: Ducrey, 2020, p. 58

O autor Ahrens, ainda faz referência a uma entrevista dada em 2013, em que Zhengfei confirmava o seguinte:

[...] We should not wait to expand abroad until everything is ready. Instead we will get familiar with the markets, and then conquer them in the process of learning from our international competitors. When domestic markets will eventually get saturated, Huawei will die unless we can build an international team in three to five years. Of course, we must realize that we have no competitive advantage, and that we can only gain the market through advanced technology, reliable quality, and superb service (Zhengfei, 2013 citado em Ahrens, 2013, p. 7).

O autor Ducrey refere que, com efeito, Zhengfei tinha plena consciência de que teria de continuar a trabalhar arduamente para competir com as grandes marcas do setor das telecomunicações (Ducrey, 2020, p. 22). Em 1992, Zhengfei realizou uma expedição da China para os Estados Unidos com três dos seus melhores *managers*, com o objetivo de avaliar as estratégias de desenvolvimento e de avanço tecnológico (Ducrey, 2020, p. 23). O grupo de *managers* apercebeu-se que as empresas americanas possuíam uma excelente estratégia de gestão e de organização, que faltava na altura às empresas chinesas (Ducrey, 2020, p. 23). Esta viagem transformou a visão de Zhengfei sobre o mercado global, levando-o a agir e a investir massivamente em tecnologias digitais de ponta, a fim de poder acompanhar as tendências do mercado (Ducrey, 2020, p. 26).

A partir do início dos anos 2000, a Huawei expandiu-se ao nível internacional, nomeadamente para a Europa, a Rússia, o Médio Oriente, a África e os Estados Unidos da América (Ducrey, 2020, p. 53). Segundo Zhengfei, as relações diplomáticas que a China mantém com os outros países têm vindo a aumentar as possibilidades de sucesso da Huawei no mercado internacional:

Our government has a successful diplomatic policy which mandates winning a lot of international friends. Huawei's international marketing strategy is to follow China's diplomatic route, and I believe this strategy will be successful as well (Zhengfei, 2013 citado em Ahrens, 2013, p. 7).

Hoje em dia, a Huawei fornece serviços não apenas «*Business to business*» (ou «Empresa para empresa») (B2B), mas também «*Business to Consumer*» (ou «Empresa para consumidor») (B2C), abrangendo igualmente a comercialização de equipamentos de rede, de bandas largas móveis e de aparelhos e dispositivos eletrónicos. Com uma gama de produtos diversificada, a empresa disponibiliza os seus serviços a mais de 160 *smart cities*, a cerca de 190 companhias de eletricidade, a mais 700 *safe cities*, a mais de 300 instituições financeiras, colaborando também com mais de 100 fabricantes e companhias petrolíferas e com várias redes de transportes ferroviários de alta velocidade (Ducrey, 2020, p. 79). De acordo com o relatório anual de 2018, a Huawei está presente em mais de 170 países e serve cerca de 3 mil milhões de consumidores em todo o mundo (Huawei, [s.d.]). A empresa possui ainda filiais em aproximadamente 112 países e conta com cerca de 188.000 colaboradores (Ducrey, 2020, pp. 98-99).

A expansão internacional da empresa conduziu à formação de equipas de trabalho multiculturais. Embora não exista um número preciso de colaboradores provenientes do estrangeiro, estima-se que 50% sejam chineses e 50% sejam de origem estrangeira (Ducrey, 2020, p. 93). Este tipo de recrutamento é estratégico, pois permite conquistar mais facilmente o mercado de um determinado país (Ducrey, 2020, p. 93). Com efeito, a cultura local e empresarial, a língua falada e as especificidades no mercado das telecomunicações podem representar um verdadeiro desafio para uma equipa de trabalho chinesa, pelo que a estratégia de integração de bons profissionais locais torna-se indispensável (Ducrey, 2020, p. 95). Zhengfei mantém uma equipa de trabalho motivada que beneficia da oportunidade de se tornar acionista. Sublinhe-se, todavia, que apenas os colaboradores mais talentosos podem tornar-se acionistas. Desta forma, Zhengfei detém apenas 1,14% das ações, ao passo que a sua equipa possui os restantes 98,86% (Ducrey, 2020, p. 88).

Abaixo apresentamos o organograma atual da empresa:

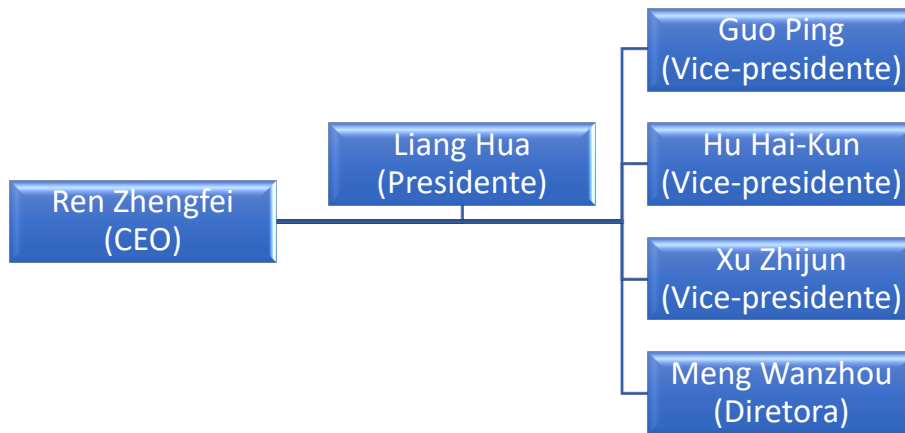


Figura 9: Organograma da Huawei na China.
Fonte: Ducrey, 2020, p. 126.

O CEO Ren Zhengfei desempenha na empresa um papel representativo, enquanto que o presidente Liang Hua desempenha a função de embaixador ao nível internacional (Ducrey, 2020, p. 126). O vice-presidente Guo Ping gere o departamento financeiro, Hu Kun gere o departamento de recursos humanos, Xu Zhifun administra o departamento das tecnologias e Meng Wanzhou é a diretora do departamento financeiro (Ducrey, 2020, p. 126).

O logótipo da empresa tem vindo a sofrer alterações ao longo dos anos, como podemos observar abaixo. O formato do atual logótipo inclui oito pétalas vermelhas, que têm um valor simbólico na cultura chinesa. O número oito representa a boa sorte e a prosperidade (Hui Yu, 2015, p. 12), tal como a cor vermelha, que simboliza não só boa sorte e prosperidade, mas também felicidade (Majeed, 2019, p. 894). A forma do logótipo remete ainda para a imagem de um sol nascente.

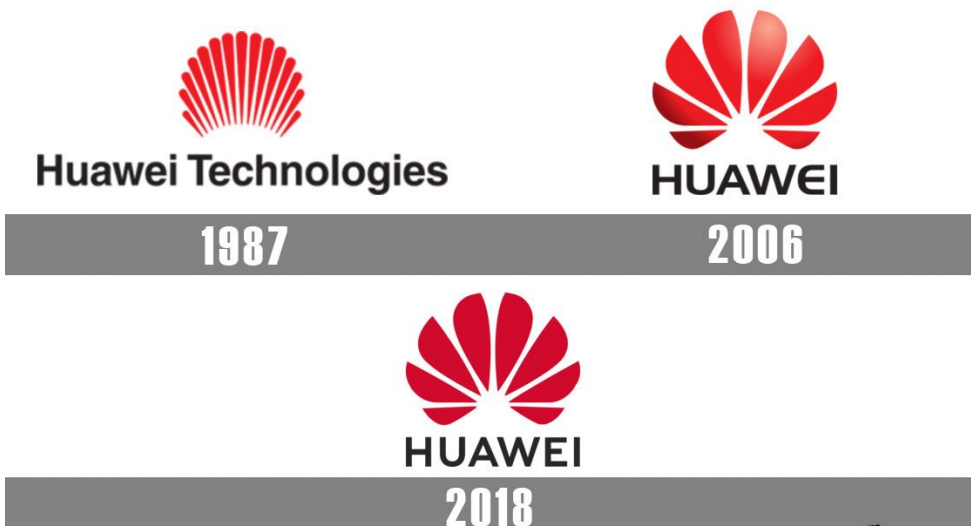


Figura 10: Evolução do logótipo da Huawei.
Fonte: Ducrey, 2020, p. 168.

5.2. A expansão da Huawei no mercado helvético

Em 2008, a Huawei instalou 2 sucursais na Suíça, nomeadamente em Liebefeld (no cantão de Berna) e em Dübendorf (no cantão de Zurique). Em 2012, instalou-se em Lausana (no cantão de Vaud) (Huawei, [s.d.]).

Segundo Felix Kamer, ex-diretor geral da Huawei Technologies Switzerland AG, os motivos que levaram a Huawei a instalar-se na Suíça foi o poder de inovação presente no país, assim como as grandes expectativas para desenvolver produtos de qualidade. Tal como afirma Felix Kamer: «Swiss customers have high expectations». (*Switzerland Global Enterprise*, 2014, p. 8).

Ainda de acordo com a página *web* da Swissinfo, Kamer reconhece em entrevista, que a Suíça é um país vantajoso pela sua neutralidade e estabilidade (Crawford, 2019). Este fator revelou-se de grande importância quando a Suíça ignorou o pedido dos Estados Unidos, que solicitaram a suspensão da parceria com a empresa Huawei. Como é sabido, a China enfrenta uma guerra comercial com os Estados Unidos desde o início do ano 2018 e, desde então, a relação comercial e diplomática entre ambos os países tem sido alvo de várias tensões (Chong & Li, 2019, p. 182). A meados de março de 2019, os Estados Unidos alertaram a Suíça para não aceitar cooperar com a empresa chinesa Huawei, principalmente no âmbito do desenvolvimento da rede 5G, por questões de segurança. A Suíça, por sua vez, ignorou a solicitação pela parte dos Estados Unidos e prosseguiu o projeto com a Huawei (Lugassy, 2018).

A nível burocrático, Felix Kamer afirma que o processo da instalação da Huawei na Suíça foi muito fácil. O seu registo e a sua implementação legal apenas demoraram quatro semanas, o que não acontece na maioria dos países (Lugassy, 2018).

Com base nos fatores supracitados, procederemos a uma análise SWOT da empresa Huawei na Suíça, pelo que será uma análise baseada apenas no mercado

helvético, que não deixa, contudo, de afetar o mercado ao nível global na área das novas tecnologias. No quadro abaixo listamos as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças que a Huawei enfrenta atualmente. Apesar dos fatores relativos às fraquezas e às ameaças representarem um desafio para a empresa, como por exemplo, as dissidências com os Estados Unidos e a forte concorrência no mercado das tecnologias (ao nível externo), estes atuam como catalisadores para o desenvolvimento de soluções, que permitem assegurar a competitividade da Huawei a longo prazo, como analisaremos mais detalhadamente a seguir.

	Forças	Fraquezas
Fatores Internos	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologia de ponta • Relação qualidade/preço vantajosa • Excelência no serviço ao cliente • Pioneira na tecnologia 5G 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema operativo desprovido das aplicações da Google • Grandes investimentos e investigações necessários • Maior esforço de previsão
	Oportunidades	Ameaças
Fatores Externos	<ul style="list-style-type: none"> • Alianças estratégicas • Explorar e desenvolver novas tecnologias • Reinvenção tecnológica • Explorar e integrar-se nos novos mercados na Europa • Cooperação com instituições académicas e científicas de renome • A Suíça como campo de experimentação tecnológico 	<ul style="list-style-type: none"> • Forte concorrência • Reputação ameaçada por terceiros • Barreiras desencadeadas pela proibição da utilização de tecnologia norte-americana

Quadro 5: A análise SWOT da Huawei no mercado helvético.
 Fonte: Elaboração própria.

Ao nível interno e na categoria de B2C, a Huawei terá que continuar a investir e a desenvolver rapidamente novas tecnologias que conduzam os clientes suíços a aderir à sua marca nos próximos anos. Ao nível externo, a Huawei enfrenta uma forte concorrência. Segundo o jornal *Le Temps*, a marca americana Apple lidera as vendas no mercado suíço e a marca coreana Samsung ocupa a segunda posição. A Huawei consegue posicionar-se na terceira posição no mercado helvético, com uma percentagem de 11% das vendas (Seydtaghia, 2020). Apesar das ameaças, impulsionadas pelos Estados Unidos, que a Huawei enfrenta ao nível internacional relativamente à proteção de dados, a Suíça faz questão de continuar a cooperar com a Huawei, o que transmite uma certa segurança aos consumidores e os estimula a aderir à marca. (Seydtaghia, 2020). Além disso, a circunstância de a Huawei estar impedida de utilizar as aplicações concebidas nos Estados Unidos, como, por exemplo a Google, faz com que a empresa chinesa invista de forma reforçada nas novas tecnologias, nomeadamente na conceção das suas próprias aplicações, como acima foi referido. Este fator, pode tornar-se numa forte vantagem da empresa num futuro próximo. Por exemplo, a Huawei tem estado a trabalhar na conceção de aplicações que sirvam o mercado suíço, como, por exemplo, a criação de aplicações dedicadas aos serviços bancários, aos correios e aos transportes públicos (Seydtaghia, 2020).

5.3. A parceria entre a Huawei e a Swisscom

No início do ano 2012, a Huawei é selecionada pela Swisscom enquanto fornecedora da rede ótica FTTS (*Fibre to the Street*), o que resultou numa parceria entre as duas empresas com uma duração de oito anos (Swisscom, 2013). Hein Herren, administrador da unidade operacional de Rede e Informática na empresa Swisscom, demonstrou a sua satisfação pela eleição da Huawei como fornecedora preferencial, afirmando o seguinte:

Nous nous réjouissons d'élargir notre collaboration avec Huawei dans le domaine de l'extension de la fibre optique. Huawei est un partenaire fiable de premier ordre, qui témoigne d'une grande expérience et d'un grand sens de la sécurité. Sa solution nous offre les meilleures possibilités techniques pour déployer notre réseau FTTS à large bande en Suisse (Swisscom, 2013).

Ryan Ding, diretor executivo da Huawei e CEO da Unidade de Negócios de Operadoras, por sua vez exprime igualmente plena satisfação por ter assinado o contrato com a Swisscom (Swisscom, 2013). Ding explica no mesmo comunicado oficial os benefícios que garantirão bons resultados para ambas as empresas :

Nos solutions de pointe dans ce domaine permettront de développer des solutions haut débit ultrarapides, offrant ainsi aux clients Swisscom une meilleure utilisation de leur connexion Internet. Nous mettrons en œuvre toutes les ressources nécessaires afin de garantir une coopération gagnant-gagnant du projet (Swisscom, 2013).

Em 2016, a Swisscom revela num comunicado oficial que esta continuará a parceria com a empresa Huawei. O ex-diretor geral da Huawei na Suíça, Haijun Xiao, afirmou que as duas empresas se complementam, pois enquanto que a Huawei fornece produtos e soluções inovadoras e personalizadas, a Swisscom acrescentará valor, prestando um serviço ao cliente de excelência:

We are looking forward to further developing our already close collaboration with Swisscom. Huawei offers innovative and tailored enterprise products and solutions, while Swisscom provides excellent service: our customers will definitely benefit from this partnership (Swisscom, 2013).

5.4. A parceria entre a Huawei e a Sunrise

A Huawei também foi escolhida pela operadora de telecomunicações Sunrise, com o objetivo de desenvolver e melhorar tanto as redes móveis e fixas, como os serviços informáticos. Elmar Grasser, diretor do departamento de tecnologia da Sunrise, declarou que a parceria com a Huawei data do ano de 2012 (Sunrise, 2012, p. 2). Oliver Steil, antigo CEO da Sunrise, explicou que o gigante asiático das telecomunicações foi o eleito, pelo facto de a Sunrise ter verificado a qualidade dos produtos e o dinamismo que a Huawei oferece em termos de inovação:

Nous avons hâte de déployer notre programme de réseau TQ Net avec le leader technologique global Huawei. Nous avons opté pour ce partenaire après une collaboration fructueuse ces deux dernières années, pendant lesquelles nous avons eu la preuve de son dynamisme en matière d'innovation. Avec les licences acquises, notre nouveau partenaire technologique, des collaborateurs qualifiés ainsi qu'un programme ambitieux de modernisation du réseau, nous créons la meilleure expérience réseau pour les clients (Sunrise, 2012, p. 2).

Kevin Tao, antigo presidente da Huawei na Europa Ocidental, vaticinou que esta parceria seria uma excelente referência para a Huawei no continente Europeu, que contribuiria significativamente para o seu crescimento:

La décision de Sunrise de choisir Huawei comme futur partenaire stratégique pour une modernisation extensive de l'infrastructure nous motive à donner au partenariat une priorité maximale sur nos activités en Europe. Avec l'expertise technologique globale de Huawei, la nouvelle infrastructure de Sunrise correspondra aux normes de qualité les plus élevées d'Europe et elle deviendra une référence pour nous. Nous avons hâte d'entamer ce partenariat entre nos deux entreprises fortes et innovantes (Sunrise, 2012, p. 2).

De acordo com o jornal *Bilan*, a parceria entre a Sunrise e a Huawei culminou na abertura de um Centro de Inovação na cidade suíça Opfikon. Este será o primeiro Centro de Inovação na Europa para testar a rede 5G. Haitao Wang, CEO da Huawei na Suíça desde 2018 e sucessor de Haijun Xiao, declarou em entrevista a este jornal, que este centro será mais precisamente um *Living Lab*, onde os consumidores e empresas poderão testar a tecnologia 5G em tempo real (*Bilan* [via AWP], 2019).



Figura 11: Olaf Swantee (CEO da Sunrise) e Ryan Ding (diretor executivo da Huawei) inauguram o primeiro Centro de Inovação 5G da Europa em outubro de 2019.
Fonte: Huawei, 2019.

A empresa suíça Sunrise oferece já a rede 5G a mais de 262 cidades. Neste momento, esta rede alcança 80% da população local e prevê-se uma extensão gradual que cubra a maior parte das cidades suíças (Huawei, 2019).

Atualmente, apesar da crise económica que se está a fazer sentir a nível global, a Huawei continua a expandir a sua atividade no território helvético. Segundo o jornal *ICT Journal*, a Huawei abrirá novos escritórios na cidade de Lausana, com o objetivo de acolher colaboradores e peritos em várias áreas que integrarão o futuro centro de investigação da Huawei no cantão de Vaud (Chavanne, 2020). Moses Wang, diretor deste futuro centro de investigação, explica a razão pela qual a Suíça foi eleita para este efeito:

La proximité avec les universités romandes est essentielle pour la poursuite de notre collaboration dans le domaine de la recherche. Elle nous permet également de contribuer davantage à la recherche fondamentale. De plus, dans le contexte de nos efforts de standardisation, nous nous rapprochons de Genève et des institutions d'envergure nationales qui y séjournent et sont actives dans les secteurs des télécoms et des technologiques (Chavanne, 2020).

Atualmente a Huawei emprega 300 colaboradores na Suíça e é muito provável

que este número aumente nos próximos anos (Chavanne, 2020). O jornalista Xavier Studer e Dominik Bärlocher, especializados na área das tecnologias, sublinham que a Huawei tem como objetivo criar o seu próprio *software*, o que lhe permitirá alcançar uma vantagem competitiva no âmbito das novas tecnologias e assim colocar-se ao nível, e até mesmo superar, os seus concorrentes (Aymon, 2020).

Segundo o jornal Agefi, nos últimos dois anos a Huawei conseguiu duplicar o volume de vendas, conquistando a terceira posição no mercado dos smartphones na Suíça (Humbert & Huang, 2020).

Haitao Wang estima que o número de colaboradores da Huawei atingirá os 550, o que revela o seu desempenho bem-sucedido no mercado helvético. Para o ano 2021, a Huawei estima que o lucro da empresa aumentará 10% no território suíço, graças ao segmento empresarial que deverá um aumentar entre os 30 e os 40% (*Le Matin*, [via Keystone], 2020).

6. Considerações finais

Este estudo tem como objetivo oferecer uma visão global sobre a cultura organizacional e as relações empresariais entre a Suíça e a China, passando pela abordagem de temas cruciais e indispensáveis, que alicerçaram e sustentaram o nosso objeto de estudo. Deste modo, pudemos compreender as culturas organizacionais destes dois países e o desenvolvimento das relações empresariais, que resultaram, também, da próspera relação económica e diplomática entre as duas nações.

Face ao que foi exposto ao longo deste trabalho poderemos responder às questões que foram colocadas no início deste estudo:

- Será que as diferenças culturais afetam os negócios entre a China e a Suíça?

No caso da Suíça, como pudemos verificar no segundo capítulo, Alexander Bergmann desenvolveu um estudo que demonstra que a cultura empresarial suíça é igualitária e consensual. Os *managers* tendem a consultar os colegas de trabalho para tomadas de decisão, mesmo que estes se encontrem numa posição hierárquica inferior. Além disso, tal como demonstra Davoine a Suíça acolhe variadíssimos *managers* provenientes de países estrangeiros e a crescente presença de empresas estrangeiras torna a Suíça um país culturalmente flexível. Por outro lado, Tsui demonstra que a cultura organizacional chinesa prende-se ainda a valores tradicionais confucianos, onde existe uma hierarquia rígida na maioria das empresas chinesas. Porém, pudemos constatar que os chineses adaptam a modernidade às particularidades da sua cultura. Este facto torna-se uma vantagem nos processos negociais. Pelo que se pôde constatar, de um modo geral, os diferentes aspetos culturais não interferem negativamente nos negócios entre a China e a Suíça.

- Como é que as relações culturais, diplomáticas e económicas promoveram a cooperação na transmissão de conhecimento científico e tecnológico, intrínseco às instituições suíças e chinesas e como é que estes fatores beneficiaram a dinâmica empresarial e económica entre as duas nações?

Como foi verificado anteriormente, as relações culturais e diplomáticas entre a Suíça e a China remontam ao ano 1912. A celebração de memorandos e acordos entre os dois países permitiu a cooperação entre as entidades suíças e chinesas. Este fator revelou de um modo geral ser bastante positivo, visto que a transmissão de conhecimentos e as sinergias entre as entidades suíças e chinesas permitem a criação e o desenvolvimento de projetos de grande envergadura, que beneficiam a dinâmica empresarial entre os dois países.

- Qual é a influência que o Acordo Bilateral de Livre Comércio exerce nas relações empresariais entre a China a Suíça?

Após a entrada em vigor do Acordo de Livre comércio, a Suíça e a China testemunharam, de facto, um crescimento mais acentuado nas exportações e importações de bens e serviços. No entanto, nos encontros entre os líderes políticos dos dois países, a Confederação Helvética e a China mantêm um mecanismo formal de diálogo regular sobre a importância do cumprimento e o respeito pelas regras e princípios internacionais, nomeadamente atinentes à questão da propriedade intelectual, da política de concorrência e da sustentabilidade ambiental. Constatámos ainda, que houve uma implantação notória das empresas chinesas na Suíça e das empresas suíças na China, sendo que algumas das empresas suíças enfrentam algumas barreiras culturais, que podem comprometer a sua estabilidade e crescimento no mercado chinês, se não realizarem uma preparação mais rigorosa *in loco*, como por exemplo, um estudo de mercado e cultural e criarem uma rede de contactos local, que facilite o processo de instalação da empresa. Do ponto de vista burocrático, as empresas estrangeiras privadas presentes na China apontam a falta de flexibilidade da parte do governo chinês. Não se pode negar que o governo chinês tem evidentemente vindo a mitigar o peso da burocracia na área das relações comerciais e empresariais. Deste modo,

os empresários suíços enfrentam algumas dificuldades na China, relativamente à implementação das suas empresas e sentem-se desfavorecidos perante as regalias que o governo chinês oferece às empresas estatais. Este protecionismo estatal às empresas nacionais tem revelado ser um grande desafio para as empresas suíças na China. Com o objetivo de combater esta desvantagem, algumas entidades suíças presentes na China tornaram-se, de facto, um pilar importante ao auxiliar as empresas suíças na China, designadamente, ao demonstrarem uma proximidade, um conhecimento e uma capacidade de adaptação às instituições chinesas, valores e padrões de comportamento locais, que as empresas suíças não possuem. Pôde-se comprovar, todavia, que estes obstáculos podem ser contornáveis e solucionados. Interrogamo-nos, se o governo chinês proporcionará melhores condições e menos barreiras burocráticas às empresas suíças na China num futuro próximo.

No caso das empresas chinesas na Suíça tem-se assistido a uma maior facilidade de integração no mercado helvético, pelo que as barreiras culturais e burocráticas são mínimas e não interferem no processo de negociação entre as empresas chinesas e as entidades e/ou empresas suíças. Algumas empresas adotam estratégias que facilitam a sua presença no país estrangeiro, como por exemplo, através de alianças estratégicas, fusões, *joint-ventures* e aquisições. Porém, é importante salientar que as empresas chinesas têm realizado um número considerável de aquisições de empresas suíças. Como pudemos averiguar anteriormente, este facto preocupou algumas entidades suíças, pelo que o número de aquisições tornou-se mais limitado e restrito a algumas áreas (desporto, cultura e lazer). Contudo, continuamos a assistir a aquisições que envolvem empresas de renome e montantes de valor relevante. A questão que colocamos é a seguinte: Será que apesar das limitações impostas aos investidores chineses, estas contínuas aquisições afetarão negativamente as relações empresariais sino-helvéticas?

Quanto ao estudo de caso pudemos apurar que o gigante asiático Huawei é um caso de sucesso no território helvético. A Huawei começou a sua atividade na Suíça em 2008 e em 2012 conseguiu parceria com duas operadoras de telecomunicações suíças de referência, nomeadamente a Swisscom e a Sunrise. Podemos afirmar que a Huawei é um caso exemplar, pois soube antecipar-se ao instalar filiais na Suíça em 2008 e aproveitar as oportunidades de negócio, que conduziram a empresa a um patamar elevado face à concorrência. A cooperação entre estas duas empresas suíças e a Huawei vigora até aos dias de hoje. A contínua criação de novas filiais e centros de investigação da Huawei na Suíça demonstraram que o gigante asiático estará na vanguarda no ramo da digitalização social e económica da Confederação Helvética. Porém, a fase de instalação da rede 5G ainda se encontra em fase experimental na Suíça. Os resultados são ainda inconclusivos, pois a rede 5G ainda não está a funcionar na sua plenitude no território helvético. Em caso de sucesso da instalação da rede 5G, a Huawei poderá vir a destacar-se ainda mais no mercado suíço, ganhando ainda mais vantagem competitiva em relação aos atuais concorrentes. Face ao exposto, a cooperação entre a Huawei e as instituições e empresas suíças leva-nos a refletir sobre o futuro desta tecnologia avançada, da sua expansão aos diversos setores e a questionarmo-nos de que forma esta cooperação de êxito influenciará outras empresas chinesas a seguir os mesmos passos na Suíça.

Com base no estudo realizado foi possível listar os fatores motrizes, que beneficiam as empresas chinesas e suíças, que optam por desenvolver uma aliança estratégica entre si:

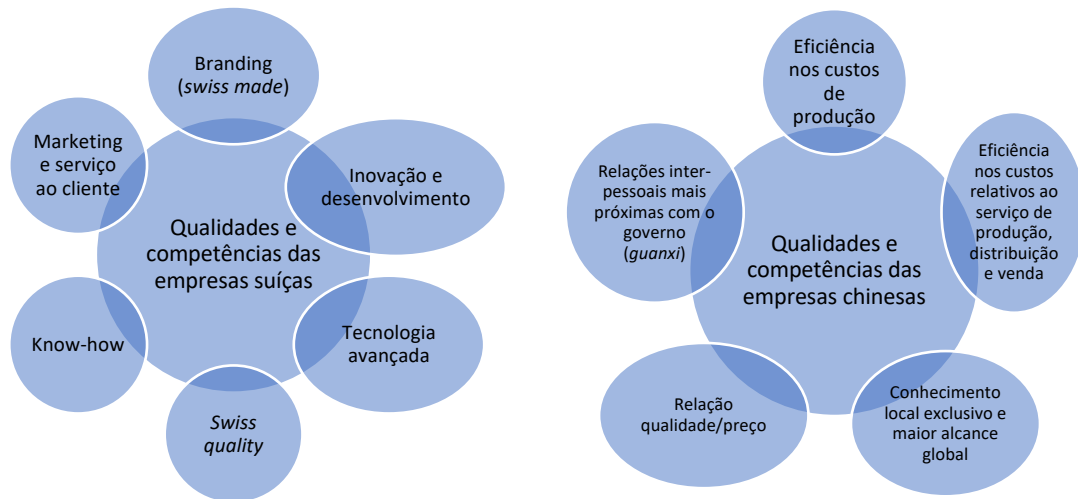


Figura 12: As qualidades e as competências das empresas chinesas e das empresas suíças.
 Fonte: Elaboração própria baseada na visão global deste estudo.

Na Figura 12 pode-se constatar que as qualidades e competências das empresas suíças aliadas às qualidades e competências das empresas chinesas formam um consórcio perfeito, que permite a produção e a venda de bens e serviços de forma eficaz e eficiente. Referentemente às qualidades e competências das empresas suíças, como abordamos anteriormente, o conceito *Swiss made* remete para a fiabilidade dos produtos suíços, exercendo uma influência positiva nas vendas. As empresas suíças são também reconhecidas pela excelência na área de *marketing* e serviço ao cliente; pelo poder de inovação e desenvolvimento de novos produtos e pela tecnologia avançada, que se torna indispensável à criação de produtos de qualidade, dando especial relevância ao termo *Swiss quality*. As empresas suíças são igualmente apreciadas pelo *know-how* da mão-de-obra altamente qualificada.

Quanto às qualidades e competências das empresas chinesas, estas destacam-se pela eficiência nos custos relativos aos serviços de produção, distribuição e venda. Ainda, as empresas chinesas detêm um conhecimento muito mais aprofundado sobre o mercado local e possuem a vantagem de usufruir de um maior alcance global, que por sua vez, permite a venda dos seus produtos a um número de países mais abrangente. A melhoria na área das tecnologias e a eficiência nos custos de produção resultam em produtos de qualidade a preços muito competitivos, pelo que é importante destacar a relação qualidade/ preço, que

representa um fator relevante na venda dos produtos chineses. As empresas chinesas beneficiam também das relações próximas (*guanxi*), que estabelecem com os diferentes órgãos do governo chinês, que garantem uma maior vantagem competitiva no mercado local. Ora, estes elementos são os motivos que levam as empresas suíças e chinesas a formarem alianças entre si, de forma a combinarem as suas qualidades e competências para crescerem e conquistarem um mercado internacional cada vez mais competitivo.

Em suma, este trabalho permite-nos concluir que, apesar da cultura, incluindo a organizacional, e do sistema político dos dois países serem muito diferentes, o Império do Meio e a Confederação Helvética conseguiram criar laços diplomáticos, culturais, político-económicos e empresariais firmes, que redundaram num consórcio bem-sucedido. Apesar de a China se ter tornado num gigantesco império económico, o país depende dos investimentos diretos estrangeiros e das alianças estratégicas, na promoção e implantação das suas empresas no mercado internacional. Ao longo dos anos, os dois países têm proporcionado um ambiente de negócios mutuamente bastante atrativo, dado que existem excelentes oportunidades de crescimento, que têm vindo a alavancar a expansão de empresas suíças e chinesas para outros mercados internacionais.

Referências bibliográficas

ABB (2019). ABB opens the Shenzhen New Energy Technology Center. *ABB*, 29 de novembro. URL: <http://www.abb.com/cawp/seitp202/7aa5453dcd77f816482581ee000cd67d.aspx> (Consultado em dezembro de 2019).

ABB (2019). ABB to strengthen e-mobility portfolio with acquisition of Chinese EV charging provider Chargedot. *ABB*, 28 de outubro. URL: <https://new.abb.com/news/detail/40818/abb-to-strengthen-e-mobility-portfolio-with-acquisition-of-chinese-ev-charging-provider-chargedot> (Consultado em dezembro de 2019).

Ahrens, N. (2013). *China's Competitiveness: Myth, Reality, and Lessons for the United States and Japan. Case Study: Huawei. A report of the CSIS Hills Program in Governance*. Washington, USA: Center for Strategic & International Studies.

Ammann, K. (2019). Pour la Chine, la Suisse est une zone de teste et une vitrine. *Swissinfo*, 22 de abril. URL: https://www.swissinfo.ch/fr/suisse-chine_pour-la-chine--la-suisse-est-une-zone-de-test-et-une-vitrine-/44907822 (Consultado em dezembro de 2019).

Aymon, C.-A. (2020). Voilà comment Huawei veut conquérir le marché suisse. *Bilan*, 15 de julho. URL : <https://www.bilan.ch/entreprises/voila-comment-huawei-veut-conquerir-le-marche-suisse> (Consultado em setembro de 2020).

Barbalet, J. (2015). GuanxiTie Strength, and Network Attributes. *American Behavioral Scientist*, 59 (8) , pp. 1038–1050

Bergmann, A. (1994). *Le Swiss Way of Management: ou les évidences cachées des entreprises suisses*. Paris: Éditions ESKA.

Bernet, R. / Flückiger, S. / Essebier, J. / Gautschi, A. / Kühn, p. / Masar, R. / Neff, K. / Prinz, M. / Schaub, F. / Züst, L. (2017). Cedarlake rachète à Argos Soditic la majorité des parts de BMF Group. *Vischer*, 8 de novembro. URL: <https://www.vischer.com/fr/savoir-faire/transactions-et-affaires/cedarlake-erwirbt-von-argos-soditic-die-mehrheit-an-der-bmf-group-32404/> (Consultado em fevereiro de 2018).

Bibliothèque Numérique de Lyon [s.d.]. URL: https://numelyo.bm-lyon.fr/f_view/BML:BML_06PRV001020176 (Consultado em setembro de 2020).

Bilan [via AWP] (2017). Les investissements directs chinois en Suisse ont quadruplé en 2016. *Bilan*, 7 de fevereiro. URL : https://www.bilan.ch/economie/les_investissements_directs_chinois_en_suisse_ont_quadruple_en_2016 (Consultado em setembro de 2017).

Bilan [via AWP] (2017). Les exportations suisses atteignent un record vers Hong Kong et la Chine. *Bilan*, 25 de outubro. URL: https://www.bilan.ch/economie/les_exportations_suissees_atteignent_un_record_vers_hong_kong_et_la_chine (Consultado em abril de 2018).

Bilan [via AWP] (2019). Sunrise et Huawei ouvrent un centre d'innovation sur la 5G près de Zurich. *Bilan*, 14 de outubro. URL: <https://www.bilan.ch/techno/sunrise-et-huawei-ouvrent-un-centre-dinnovation-sur-la-5g-pres-de-zurich> (Consultado em novembro de 2019).

Boër, C. (2013). Will the FTA also influence exchange in innovation? Looking Beyond Trade. *Journal of SwissCham China – The Bridge*, n.º 35, pp. 1-94.

Braun, H. (2011). Eduard Horst von Tschärner. *Dictionnaire Historique de la Suisse*, 21 de dezembro. URL: <https://hls-dhs-dss.ch/fr/articles/043956/2011-12-21/> (Consultado a 15 de agosto de 2018).

Breiding, J. (2014), *Swiss Made*. Genève: Éditions Slatkine.

Buchs, J. P. (2019). Un groupe chinois reprend une perle romande. *Bilan*, 10 de fevereiro. URL: <https://www.bilan.ch/entreprises/un-groupe-chinois-reprend-une-perle-romande> (Consultado em março de 2020).

Bühlmann, F. / David, T. / Mach, A. (2012). Political and Economic Elites in Switzerland. *European Societies*, 14 (5), pp. 727-754.

Chavanne, Y. (2020). Huawei ouvre un nouveau site tout en transparence à Lausanne. *ICT Journal*, 24 de setembro. URL: <https://www.ictjournal.ch/news/2020-09-24/huawei-ouvre-un-nouveau-site-tout-en-transparence-a-lausanne> (Consultado a novembro de 2020).

Chen, M. / Chang Y. / Lee., C. (2015). Creative entrepreneurs' guanxi networks and success: Information and resource. *Journal of Business Research*, 68 (4), pp. 900–905.

China Construction Bank [s.d.]. Branch Profile. *China Construction Bank*. URL: <http://ch.ccb.com/zurich/en/gywm.html> (Consultado em março de 2018).

China Go Abroad (2015). Haers Vacuum Containers to acquire Swiss bottle manufacturer SIGG. *China Go Abroad*, 15 de outubro URL: http://www.chinagoabroad.com/en/recent_transaction/haers-vacuum-containers-to-acquire-swiss-bottle-manufacturer-sigg (Consultado em Março de 2020).

Chong, T. & Li, X. (2018). Understanding China-US Trade War: Causes, Economic Impact, and the Worst-Case Scenario. *Journal of Economic and Political Studies*, 7 (2), pp. 185-202.

Coduri, M. (2004). *La Suisse Face à la Chine: Une continuité impossible? 1946 – 1955*. (Tese de Doutoramento). Universidade de St. Gallen, St. Gallen.

Confédération Suisse [s.d.]. Relations Bilatérales Suisse-Chine. URL: <https://www.eda.admin.ch/eda/fr/dfae/representations-et-conseils-aux-voyageurs/chine/suisse-chine.html> (Consultado em abril de 2016).

Coduri, M. & Keller, H. (2009). Relations Culturelles. *Dictionnaire Historique de la Suisse (DHS)*, 24 de abril. URL: <https://hls-dhs-dss.ch/fr/articles/003405/2009-04-29/> (Consultado a 15 de agosto de 2018).

Confédération Suisse [s.d.]. Exportations par partenaires commerciaux (pays). URL: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/industrie-services/commerce-exterieur.assetdetail.8167998.html> (Consultado em novembro de 2019).

Confédération Suisse [s.d.]. China-Switzerland Free Trade Agreement. URL: <https://www.eda.admin.ch/countries/china/en/home/representations/embassy-in-beijing/embassy-tasks/economic-and-commercial-section/china-switzerland-free-trade-agreement.html> (Consultado em abril de 2016).

Confédération Suisse. Office fédéral de la statistique (2018). Langues déclarées comme langues principales, en 2018. URL: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/population/languesreligions/langues.html> (Consultado em março de 2019).

Confédération Suisse (2018). Rapport sur la politique économique extérieure 2017 et Rapport sur les mesures tarifaires prises en 2017. URL: https://www.seco.admin.ch/seco/fr/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Aussenwirtschafts/Berichte_zur_Aussenwirtschaftspolitik/awb_2017.html (Consultado em maio de 2018).

Confédération Suisse (2013). Liste des documents signés à l'occasion de la visite officielle du Premier ministre de la République populaire de Chine. URL: <https://www.newsd.admin.ch/newsd/message/attachments/30758.pdf>. (Consultado em maio de 2018).

Crawford, J. (2019). Huawei plans big R&D investment in Switzerland. *Swissinfo*, 24 de maio. URL: https://www.swissinfo.ch/eng/creating-jobs-_huawei-plans-big-r-d-investment-in-switzerland-/44985754 (Consultado em novembro de 2019).

Davoine, E. (2005). Formation et parcours professionnel des dirigeants d'entreprise en suisse. *Revue Économique et Sociale: Bulletin de la Société d' Études Économiques et Sociales*, 64 (3), pp. 89-99.

Davoine E. / Ginalski, S. / Mach, A. / Ravasi, C. (2015). Impacts of globalization processes on the Swiss business elite community – A diachronic analysis of Swiss large corporations (1980-2010). *Research in the Sociology of Organizations*, vol.

43, pp. 131-163.

Davoine, E. & Salamin, X. (2015). International adjustment of female vs male business expatriates: A replication study in Switzerland. *Journal of Global Mobility*, 3 (2), pp. 183-212.

Ducrey, V. (2020). *Un succès nommé Huawei: S'inspirer du champion mondial du numérique pour réussir*. Paris: Éditions Eyrolles.

Dufry (2017). HNA closes previously announced transaction to buy Dufry shares. *Dufry*, 21 de agosto. URL: https://www.dufry.com/en/press_release/2017-08-21/hna-closes-previously-announced-transaction-buy-dufry-shares (Consultado em março de 2018).

Economiesuisse (2016). Accord de libre-échange avec la Chine: un jalon important pour les exportateurs suisses. *Economiesuisse*, novembro 2016, n.º 13, pp. 1-16. URL: <https://www.economiesuisse.ch/fr/dossier-politique/libre-echange-chine> (Consultado em fevereiro de 2017).

Etter, C. / Zürcher, B. (2015). Les entreprises font un abondant usage de l'accord de libre-échange avec la Chine. *La Vie économique*, 24 de setembro. URL: <https://dievolkswirtschaft.ch/fr/2015/09/2015-10-zuercher-etter-franz/> (Consultado em março de 2017).

Floret, E. (2019). L'institut Confucius pourra être maintenu à la villa Rive-Belle à Genève. *Agefi*, 07 de julho. URL: <https://www.agefi.com/home/entreprises/detail/edition/online/article/le-rectorat-dont-depend-linstitut-confucius-a-recu-en-juin-la-confirmation-du-conseil-detat-attache-a-luniversite-de-geneve-linstitut-est-dirige-depuis-sa-creation-en-2011-par-489168.html> (Consultado a setembro de 2019).

Food News Latam (2015). Nueva Inversión de Nestlé em China. *Food News Latam*, URL: <https://www.foodnewslatam.com/empresas/22-cereales-panaderia/2990-nueva-inversi%C3%B3n-de-nestl%C3%A9-en-china.html> (Consultado em fevereiro de 2020).

Fu, P. / Jeffrey, P. / Kennedy, C. / Yukl, G. (2004). Examining the Preferences of Influence Tactics in Chinese Societies: A Comparison of Chinese Managers in Hong Kong, Taiwan and Mainland China. *Organizational Dynamics*, 33 (1), pp. 32-46.

FU, P. / Tsui, A. / Wang, Hui. / Xin, K. / Zhang, L. (2004). Let a Thousand Flowers Bloom: Variation of Leadership Styles Among Chinese CEOs. *Organizational Dynamics*, 33 (1), pp. 5-20.

Global Innovation Index 2020 [via INSEAD & WIPO (2020). Global Innovation Index 2020. Who will find innovation?. *Global Innovation Index 2020*. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2020-report#> (Consultado a 20 de setembro de 2020).

Goodall, K. / Li, N. / Warner, M. (2006). Expatriate managers in China: The influence of Chinese culture on cross-cultural management. *Journal of General Management*, 32 (2), pp. 57-76.

Gull, F. (2013). Strong R&D Footprint in China. *Journal of SwissCham China – The Bridge*, n.º 35, pp. 1-94.

Hofstede, G. / Hofstede, G. / Minkov, M. (2010). *Cultures et organisations: Nos programmations mentales*. Paris, France: Pearson.

Hofstede Insights (s.d) Country Comparison. *Hofstede Insights*. URL: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/china,switzerland/> (Consultado em abril de 2019).

Holz, C. (2008), China's Economic Growth 1978-2025: What we Know Today About China's Economic Growth Tomorrow, *World development*, 36 (10), pp. 1665-1691.

Huawei (s.d). Who is Huawei. *Huawei*. URL : <https://www.huawei.com/en/corporate-information> (Consultado em Maio de 2018).

Huawei (2019). Sunrise and Huawei Open the First European 5G Joint Innovation Center. *Huawei*, 14 de outubro. URL: <https://www.huawei.com/en/news/2019/10/sunrise-huawei-first-european-5g-joint-innovation-center> (Consultado em fevereiro de 2020).

Humbert, M. / Huang, S. (2020). Huawei a doublé son chiffre d'affaires en Suisse sur les deux dernières années. *Agefi*, 03 de julho. URL: <https://www.agefi.com/home/entreprises/detail/edition/online/article/entretien-avec-steven-huang-directeur-de-huawei-suisse-497633.html> (Consultado em setembro de 2020).

Invision (2018). Invision sells Swiss education group to Summer Capital. *Invision*, 12 de junho. URL: <https://www.invision.ch/en/invision-sells-swiss-education-group-to-summer-capital/> (Consultado em março de 2020).

Johansson, B. (2016). What U.S. Executives Can Learn from Swiss Top Managers and Vice Versa. *Swis-American Chamber of Commerce*. URL: <https://www.amcham.ch/publications/downloads/2016/yb/what-u.s.-executives-can-learn-from-swiss-top-managers-and-vice-versa-by-bjorn-johansson.pdf> (Consultado em outubro 2019).

Jordão, P. (2016). China – a relevância e o poder. *Público*, 16 de junho. URL: <https://www.publico.pt/2016/05/16/mundo/opiniaao/china--a-relevancia-e-o-poder-1732069> (Consultado em dezembro 2019).

Jung, D., / Chan, F., / Chen, G., / Chow, C. (2010). Chinese CEOs' Leadership Styles and Firm Performance. *Journal of Asia Business Studies*, 4 (2), pp. 73 – 79.

Khairullah, D. & Khairullah, Z. (2013). Cultural Values and Decision-Making in China. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 3 (2), pp. 1-12. URL: https://www.ijbhtnet.com/journals/Vol_3_No_2_February_2013/1.pdf (Consultado em abril de 2018).

Kee, G / Lee, J./ Yeung, Y. (2009). China's Special Economic Zones at 30. *Euroasian Geography and Economics*, 50 (2), pp. 222-240.

Kriesi, H. Trechsel, A, (2008), *The politics of Switzerland: Continuity and Change in a Consensus Democracy*, Nova Iorque, Cambridge University Press.

Le Matin [via Keystone] (2020). Huawei veut quasiment doubler ses effectifs en Suisse d'ici 2021. *Le Matin*, 23 de outubro. URL: <https://www.lematin.ch/story/huawei-veut-quasiment-doubler-ses-effectifs-en-suisse-dici-2021-739399395733> (Consultado em novembro de 2020).

Lanteigne, M. (2014). L'accord de libre-échange entre la Chine et la Suisse, *CSS ETH Zurich*, n.º147, pp. 1-4. URL: <https://css.ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/gess/cis/center-for-securities-studies/pdfs/CSSAnalysen147-FR.pdf> (Consultado em março em 2017).

Lewis, R. (2006). *When Cultures Collide: Leading Across Cultures*. London: Nicholas Brealey International.

Lista (2018). À propos de Lista. *Lista*. URL: <https://www.lista.com/fr/a-propos-de-lista/#history> (Consultado em março de 2020).

Lugassy, P. (2018). Huawei monte en puissance en Suisse sur fond d'accusations d'espionnage. *RTS*, 19 de dezembro. URL : <https://www.rts.ch/info/economie/10083137-huawei-monte-en-puissance-en-suisse-sur-fond-d-accusations-d-espionnage.html> (Consultado em novembro de 2019).

Majeed, M. (2019). The Symbol of Red Colour in Malaysian Literature in English. *International Journal of Scientific Research and Engineering Development*, 2 (2), pp. 892-896.

Martel-Porchier, E. (2020). La Chine est-elle déjà la première puissance mondiale?. *The Conversation*, 6 de setembro. URL: <https://theconversation.com/la-chine-est-elle-deja-la-premiere-puissance-mondiale-145204> (Consultado a 31 de outubro de 2020).

Mateu, K. (2018). Chinese firms pay record sums for European companies, especially in Germany and the UK. *EY Suisse*. URL: <http://www.ey.com/ch/en/newsroom/news-releases/news-release-ey-chinese-firms-pay-record-sums-for-european-companies> (Consultado em março de 2019).

McKenzie, B. (2017). Chinese Investment Tripled in US in 2016 Doubled in Europe. *China Business Review*, 27 de março. URL : <https://www.chinabusinessreview.com/chinese-investment-tripled-in-us-in-2016-doubled-in-europe/> (Consultado em abril de 2018).

McKinsey & Company (2019). China Luxury Report 2019. *McKinsey & Company*, abril. URL: <https://www.mckinsey.com/> (Consultado em agosto de 2020).

Meier, R. (2017). China: More free-trade zones, more market economy. *Switzerland Global Enterprise*, 15 de setembro. URL: <https://www.s-ge.com/en/article/news/china-more-free-trade-zones-more-market-economy> (Consultado em setembro de 2017).

Mercuria (2018). ChemChina and Mercuria Expand Partnership and Increase Investment. *Mercuria*, 16 de abril. URL: <http://mercuria.com/media-room/business-news/chemchina-and-mercuria-expand-partnership-and-increase-investment> (Consultado em março de 2020).

Mercuria (2016). Mercuria welcomes Strategic Investment by ChemChina. *Mercuria*, 18 de janeiro. URL: <https://www.mercuria.com/media-room/business-news/mercuria-welcomes-strategic-investment-chemchina> (Consultado em março de 2020).

Miller, M. (2014). China steel company takes controlling stake in Swiss trader Duferco, *Reuters*, 18 de novembro. URL : <https://www.reuters.com/article/duferco-ma-hebei-ir-st-idUSL6N0T83BM20141118> (Consultado em junho de 2018).

Ministry of Foreign Affairs of the People's Republic of China (2019). Xi Jinping s'entretient avec le président de la Confédération suisse. *Ministry of Foreign Affairs of the People's Republic of China*, 29 de abril. URL: <https://www.fmprc.gov.cn/fra/zxxx/t1660779.shtml> (Consultado a setembro de 2019).

Monde Economique (2018). Les Chinois investissent des sommes record dans les entreprises européennes. *Monde Economique*, 18 de fevereiro. URL : <https://www.monde-economique.ch/les-chinois-investissent-des-sommes-record-dans-les-entreprises-europeennes/> (Consultado em junho de 2018).

Mösch, J., / Weber, / P., / Werder, M. (2015). Completing M&A Transactions Successfully with Chinese Companies in a Swiss Context, *Niederer Kraft & Frey Ltd*, pp. 51-58. URL: <https://www.nkf.ch/wp-content/uploads/2018/06/Completing-M-A-Transactions-Successfully-with-Chinese-Companies-in-a-Swiss-Context.pdf> (Consultado em junho 2018).

Murray, J., Fu, F. (2015). Strategic guanxi orientation: How to manage distribution channels in China?. *Journal of International Management*, 22 (1), pp. 1-16.

Nestlé (2011). Nestlé to enter partnership with chinese food company Yinlu.

- Nestlé, 18 de abril. URL : https://www.nestle.com/sites/default/files/assetlibrary/documents/media/press-release/2011april/18042011_press_release_yinlu_fr.pdf (Consultado em abril de 2018).
- Niederer Kraft Frey (2018). Chinese Investments in Switzerland. *Niederer Kraft Frey*. URL: https://www.nkf.ch/app/uploads/2018/04/NKF_Chinese-Investments-in-Switzerland_v9.2018.pdf (Consultado em fevereiro de 2019).
- Palmer, R. (2013). Taking Localization to New Heights. *Journal of SwissCham China – The Bridge*, n.º 35, pp. 1-94.
- Patterson, S. (2017). Glencore Sells Oil Storage Assets to China’s HNA Group. *The Wall Street Journal*, 1 de abril. URL: <https://www.wsj.com/articles/glencore-sells-oil-storage-assets-to-chinas-hna-group-1490976711> (Consultado em março de 2018).
- PETnology (2017). New Strategic Ownership of Polymetrix AG. *PETnology*, 15 de novembro. URL: <https://www.petnology.com/competence-online/news/new-strategic-ownership-of-polymetrix-ag.html> (Consultado em fevereiro de 2018).
- Pires, T. (2017). Réalité augmentée: Alibaba investit 18 millions de dollars dans la start-up lausannoise WayRay. *ICTJournal*, 15 de março. URL: <https://www.ictjournal.ch/news/2017-03-15/realite-augmentee-alibaba-investit-18-millions-de-dollars-dans-la-start-up> (Consultado em fevereiro de 2018).
- Rarick, C. (2007). Confucius on Management: Understanding Chinese Cultural Values and Managerial Practices. *Journal of International Management Studies*, 2 (2), pp. 22-28. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1082092 (Consultado em abril de 2016).
- Reuters (2018). ChemChina, trader Mercuria confirm expanding cross-investments, *Reuters*, 16 de abril. URL : <https://www.reuters.com/article/us-chemchina-mercuria/chemchina-trader-mercuria-confirm-expanding-cross-investments-idUSKBN1HN0W7> (Consultado em junho de 2018).
- Rousak, E. (2019). La Chine met du monde sur la route. *Sphere Financial Influential Swiss*, 18 de outubro. URL: <https://sphere.swiss/la-chine-met-du-monde-sur-la-route/> (Consultado em setembro de 2020).
- Ruida AS [s.d.]. The advantages of working with Ruida. *Ruida AS*. URL: <http://www.ruida.ch/home.htm> (Consultado em setembro de 2019).
- Ruizhong (2020). Remise officielle du titre de «Résident d’honneur de la Province du Jiangsu». *Ruizhong*. URL: https://www.schweiz-china.ch/pdf/ruizhong/2020/2020-01_Ruizhong.pdf (Consultado em agosto de 2020.)

Seydtaghia, A. (2020). Pour certains de ses téléphones, Huawei apprend à vivre sans les applications de Google. *Le Temps*, 1 de julho.

URL: <https://www.letemps.ch/economie/certains-telephones-huawei-apprend-vivre-applications-google> (Consultado em novembro de 2020).

Schindler Group (2020). 40 Years of vertical urban mobility in China. *Schindler Group*, 24 de setembro. URL:

<https://www.schindler.com/com/internet/en/media/behind-the-scenes/stories/40-years-of-vertical-urban-mobility-in-china.html> (Consultado em novembro de 2020.)

SECO (2013). Free Trade Agreement between The Swiss Confederation and The People Republic of China, *SECO*. pp. 1-88. URL:

https://www.seco.admin.ch/seco/fr/home/Aussenwirtschaftspolitik_Wirtschaftliche_Zusammenarbeit/Wirtschaftsbeziehungen/Freihandelsabkommen/Partner_weltweit/china/Abkommenstexte.html (Consultado em janeiro de 2015).

Shields. M. (2020). ChemChina, Sinochem merge agricultural assets: Syngenta, *Reuters*, 05 de janeiro. URL: <https://www.reuters.com/article/us-chemchina-sinochem-syngenta-idUSKBN1Z40FZ> (Consultado em agosto de 2020).

Sinoptic (2013). A Practical Guide to The New Free-Trade Agreement between Switzerland and China, *Sinoptic*. URL:

https://www.sinoptic.ch/textes/eco/2013/201312_Wenfei_FTA.Publication-en.pdf (Consultado em abril de 2018).

Sinoptic [s.d.]. À notre sujet. *Sinoptic*. URL: <https://www.sinoptic.ch/a-notre-sujet/> (Consultado em outubro de 2019).

SKO (2018). Leadership - The Swiss Way. *SKO*. URL: www.sko.ch (Consultado em setembro de 2019).

Sunrise (2012). Sunrise: modernisation de toute l'infrastructure de réseau avec un nouveau partenaire technologique en 2012. *Sunrise*, 27 de abril.

URL :https://www.sunrise.ch/content/dam/sunrise/corporate/documents/press-releases/2012/MM_20120427_Sunrise_new_MSP_FR.pdf (Consultado em abril de 2018).

Swiss Centers China [s.d.]. China for SMEs. *Swiss Centers China*. URL: <http://swisscenters.org/china-for-smes/> (Consultado em setembro de 2020).

Swisscom (2013). Swisscom Choisit Huawei Comme Fournisseur pour le Déploiement du FTTS. *Swisscom*, 12 de fevereiro. URL:

https://www.swisscom.ch/fr/about/news/2013/02/20130212_MM_Huawei_FTTS_Ausbau.html (Consultado a março de 2018).

Swisscom (2016). Swisscom adds Huawei solutions to its portfolio for business customers. *Swisscom*, 28 de setembro.

URL:<https://www.swisscom.ch/dam/swisscom/en/about/media/fact->

check/documents/20160928-mm-scs-portfolio-geschaeftskunden-mit-huawei-loesungen-.pdf (Consultado a março de 2018).

Swissinfo (s.d). Zhou Enlai em visite à Berne, 1954. *Swissinfo*, URL: https://www.swissinfo.ch/eng/creating-jobs-_huawei-plans-big-r-d-investment-in-switzerland-/44985754 (Consultado em agosto de 2020).

Swissnex China. [s.d.]. Sino Swiss Science and Technology Cooperation (SSSTC). *Swissnex China*. URL : <https://www.swissnexchina.org/en/for-public-institutions/ssstc/> (Consultado em setembro de 2019).

Switzerland Global Enterprise (2014). Chinese and Multinational Companies in Switzerland : Success Stories. *Switzerland Global Enterprise*. URL: <https://www.yuanda-europe.com/wp-content/uploads/2019/04/SuccessStoriesBookletEN2.pdf> (Consultado em setembro de 2017).

Technosoft Motion [s.d.]. Shanghai Moons' acquiert Technosoft Motion. *Technosoft Motion*. URL : <https://technosoftmotion.com/fr/shanghai-moons-acquiert-technosoft-motion/> (Consultado em novembro de 2019).

Tesar, N. (2018). Nicole Tesar. Le marché chinois, c'est l'affaire du patron. *La Vie économique*, 18 de dezembro. URL: <https://dievolkswirtschaft.ch/fr/2018/12/interview-01-02-2019fr/> (Consultado em setembro 2019).

The Bridge. (2013). Sino-Swiss Diplomatic Traffic. *Journal of SwissCham China – The Bridge*, n.º 35, pp. 1-94.

[The] Associated Press (2020), China population now over 1.4 billion as birthrate falls. *ABC News*, 18 de janeiro. URL: <https://abcnews.go.com/International/wireStory/china-population-now-14-billion-birthrate-falls-68348982> (Consultado em fevereiro de 2020).

The Economist (2020). If China's economy is so strong, why isn't its currency stronger?. *The Economist*, 31 de outubro. URL: <https://www.economist.com/finance-and-economics/2020/10/31/if-chinas-economy-is-so-strong-why-isnt-its-currency-stronger> (Consultado em 31 de outubro de 2020).

Thöni, T. (2016). La Suisse se vend à la Chine sans broncher. *Tribune de Genève*, 19 de fevereiro. URL: <https://www.tdg.ch/economie/suisse-vend-chine-broncher/story/21768033> (Consultado em setembro de 2018).

Toledo, N. (2019). China Market Entry: First Step Into China. *The Bridge. Journal of SwissCham China*, n.º 54, 1-58. (Consultado em agosto de 2020).

University of Zurich [s.d.]. History of the Institute of East Asian Studies. *University of Zurich*. URL: <https://www.aoi.uzh.ch/en/sinologie/aboutus/geschichte.html> (Consultado em setembro de 2019).

Vakaridis., M. (2015). La Suisse séduit des géants chinois. *Bilan*, 1 de setembro. URL: https://www.bilan.ch/entreprises/la_suisse_seduit_des_geants_chinois (Consultado em fevereiro de 2016).

VDK CDEP (2019). Promotion économique 2018: hausse des implantations d'entreprises en Suisse. *Conférence des Chefs des Départements cantonaux de l'Économie Publique*, 2 de abril. URL: https://www.vdk.ch/files/uploads/02%20Communiqu%C3%A9%20CDEP_promotion%20%C3%A9conomique%20des%20cantons%202018.pdf (Consultado em setembro de 2019).

Wu, J. / Ziegler, S. (2019). Des sociétés chinoises rachètent des entreprises suisses de tradition. *La Vie économique*, 16 de dezembro. URL: <https://dievolkswirtschaft.ch/fr/2019/12/wu-ziegler-1-2-2020fr/> (Consultado em setembro 2020).

Xiaoyuan, Z. (2017). Nestlé, un succès en Chine. *Beijing Information*, URL: http://french.beijingreview.com.cn/Economie/201701/t20170112_800085271.html (Consultado em abril de 2019).

Yen, Y. / Wang, H. / Kao, W. (2016). High-Performance Work Practices and Organisational Performance in Small Firms: The Role of Guanxi. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27 (6), pp. 628-646.

Zhang, L. / Deng, Y. (2014). Guanxi with Supervisor and Counterproductive Work Behavior: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 134 (3), pp. 413-427.

Yu, C. (2015). A Comparative Study of the Meanings of Numbers in English and Chinese Cultures. Pp. 1-25. ISSN: 1683-4186. URL: <http://benz.nchu.edu.tw/~intergrams/intergrams/161/161-yu.pdf> (Consultado em setembro de 2019).

Zenker, E. (1932), *Histoire de la Philosophie Chinoise*, Paris, Éditions Payot.

Zumstein, S. (2017). Live marketing made in Switzerland en Chine. *Switzerland Global Enterprise*. URL: <https://www.s-ge.com/fr/article/actualites/live-marketing-made-switzerland-en-chine> (Consultado em novembro de 2017).

24 heures [via Keystone-ATS] (2020). Nestlé investit 53 millions de francs en Chine. *24 heures*, 10 de setembro. URL: <https://www.24heures.ch/nestle-investit-53-millions-de-francs-en-chine-614649899571> (Consultado em novembro de 2020).

Anexos

Anexo I – Telegrama enviado ao presidente Mao Tsé Tung pela Confederação Suíça em 1950

p.B.15.11.Chu.2. - JK. 17.1.50

ORIGINAL an: 112 ✓
11h30
zur Kenntnisnahme an. //o

Documents Diplomatiques Suisses • Diplomatishe Dokumente der Schweiz • Documenti Diplomatici Svizzeri • www.dods.ch • DoDiS-6016

Son Excellence Monsieur Mao Ted Toung
Président du Gouvernement central du Peuple
de la République populaire de Chine
P é k i n (Chine)

Le Président de la Confédération Suisse a l'honneur d'informer
Son Excellence Monsieur le Président Mao Ted Toung que le
Conseil fédéral a décidé de donner suite à la lettre du
4 octobre par laquelle le Gouvernement central de la République
populaire a attiré son attention sur l'intérêt que présenterait
pour les deux pays l'établissement de relations diplomatiques
stop Il a reconnu aujourd'hui de jure le Gouvernement central
de la République populaire chinoise avec lequel il est prêt
à établir des relations diplomatiques stop Il saisit cette
occasion pour former le vœu que continuent à l'avenir les
excellentes relations qui ont toujours existé entre la Chine
et la Suisse

Max Petitpierre

many's claims, including the colonies question. In the Far East, he is also still hoping for "appeasement".

Japan's interpretation of "appeasement" is not likely to be different from that of the axis powers in Europe, namely, an invitation to go ahead and do as she wishes. Instead of improving the situation, Mr.

Chamberlain's statement that the "time was not yet ripe for retaliatory measures against Japan" is just the sort of invitation for which the Japanese military have been waiting. If the latter decide to act upon it, and the British eventually lose not only their interests in China but their entire possessions in the Far East, they will have only their own prime minister to thank for their sad plight.

Geneva's Bibliotheque Sino-Internationale

(Contributed)

IN 1933 there was founded in Geneva a scientific institute, destined, it may be stated without exaggeration, to play a not insignificant part in the intellectual life of Europe. It is the "Sino-International Library", which has undertaken the heavy, but meritorious task of spreading the knowledge of Chinese culture in the Occident and of bringing about in this way a better understanding between two great races, with a view to their peaceful cooperation.

It is admitted that the Occident did not lack Chinese books, and sinologists found there, in a certain measure, what they wished. However, nowhere did there exist a complete Chinese Library, representative of the general culture of China.

Until the present there had been lacking a central bureau of information and exchange which could serve at the same time as a reading-room and circulating library. The task of this Institute is to provide the sinologist with indispensable scientific references. But its scope is still wider. On one hand, it facilitates the Occidental student's research into Chinese science, literature and art, and places at the disposal of those interested in the reconstruction of China material on all domains of that colossal undertaking. On the other hand, it expedites studies into representative Occidental works for Chinese sojourning in Europe. It is in short, a China in miniature for Europe, a succinct "résumé" of Europe for the Chinese.

The initiative in this project was taken by Dr. Hu, Director of that department of the Academy of Peiping which maintained foreign scientific relations. Dr. Hu was for many years president of the Association of Chinese Students in Germany. Eminently qualified to judge the intellectual needs of the two races, he submitted the plan to General Chiang Tso-pin, former Chinese ambassador to Germany, and immediately gained his support. Patriotic Chinese did not confine themselves to enthusiastic approbation, but gave their active cooperation: Professor Li Yu-ying, member of the national Academy of Peiping and founder of the Franco-Chinese Institute at Lyons, who had planned for many years to establish a European home for Chinese culture and who was sojourning at that time in Berlin, got into touch with Mr. Wu Tsu-fe, the distinguished philosopher and reformer, and was unceasing in his efficacious support of Dr. Hu. The success of the plan was assured from the time that financial aid was provided by men directing the national reconstruction "Kuo-Min-Tang" Marshal Chiang Kai-shek, M. Wang Ching-wei, President of the Council, M. Sun Fo, President of the Legislative Yuan, M. So Tse-wen, Vice-chancellor and President of the National Economic Council, M. Wang

Shih-chieh, Minister of Education, M. H. H. Kung, Minister of Finance, M. Tsai Yuan-pei, President of the Central Academy at Nanking, M. Tchang Tsing-kiang, Governor of the province of Chekiang, M. Wu Tieh-chen, Mayor of Shanghai, M. Chang Kung-ch'uan, Director of the Bank of China and M. Chou Tso-min, Manager of the Chinese Continental Bank: these are only a few of those who have given financial assistance.

The question as to where the new library should be located, was the object of long and conscientious examination. Owing to the considerable advantages it offers, Geneva won the choice. Situated in a central position, quickly and conveniently accessible to all the important points of Europe, neutral from the political point of view, Geneva justly prides itself on its tradition of intellectual activity. It is the seat not only of the League of Nations and the International Labour Office, but also of numerous other international institutions, and it is the meeting ground of the most eminent minds. Its climate is temperate and healthful, its environs marked by a striking charm. If the city of the "Léman" is large enough to offer all the comforts and the varied amusements to stimulate intellectual energies, it is not so to the point of injuring the receptivity of the mind or of diverting spiritual efforts. It is cordially hoped that this choice will meet with the approbation of all, and that occasion will never arise to regret it.

Faithful to the purpose of its creation, and conscious of its responsibilities as a Center, it is the purpose of this Institute to render all service possible to scholars and all others interested in things Chinese. We were always happy to advise those working on dissertations or any other projects within our wide scope, to direct them to the literature bearing on their subjects, and to lend them the pertinent material. We also attend to assembling all theses composed at home or abroad by Chinese students as well as those relative to China written by foreigners. Moreover, we enable Chinese students with limited means to print their theses. We are happy to state that the task of some has been facilitated by the material we placed at their disposal. All inquiries are answered to the best of our knowledge. We exchange sinological works with other libraries or with private persons and we have established an office of sale and exchange, dealing with duplicate copies and unique volumes as well. When new libraries are founded or when existing ones contemplate introducing a Chinese department, or when private collections are begun, we willingly offer our

advice. We make purchases of books for persons or institutions desiring them, without, of course, charging a commission for the service. As the *Central Sinological Office* we have undertaken the compilation of a *general catalogue*, embracing all works related to China. In conformity with the custom of other Chinese libraries, we purchase manuscripts, as well as plates of those documents which have been cast, but for some reason or other never printed.

Sixty-five per cent of the volumes in the "Bibliothèque Sino-Internationale" are Chinese, dealing with a great variety of subjects. Sinological works, some written by Europeans in European languages, some written by Chinese in their own tongue, others translated from Chinese into the other languages and vice-versa, comprise another 25 percent of our collection. The remaining 10 percent consist of European books, in order to offer the Chinese an opportunity of familiarizing himself with the "chef-d'oeuvres" of Occidental culture and its most representative, or at least, most typical, works. In our branch establishment, the Shanghai Library, these proportions, of course, are just the reverse.

We are desirous of collecting the greatest possible number of books on modern Chinese literature. Four fifths of all modern publications are already to be found in the library, which is presented a copy of every newly-published work by the most renowned Chinese publishing-houses, whereas its considerable stock of old works is largely due to the generosity of unofficial persons, particularly of its members.

Thanks to a prosperous development lasting until the beginning of the Japanese aggression, we have been able to unite more than 125,000 Chinese books and manuscripts and about 30,000 European books in our collections. This rapid growth has already twice compelled the Library to move. At first (1933-1934) located in private house, route de Florissant 5. Then for three years it occupied (1934-1937) the magnificent castle of Montalègre, in the immediate neighbourhood of Geneva. Since October 1937 it has been established in the spacious rooms of the former "Palace of Disarmament", in the very centre of the town.

So, the young library contains already an important quantity of books and we wish to emphasize the fact that these comprise the most diverse subjects of human knowledge. While the existing Chinese collections in Europe, which are of exclusive interest to students, contain for the most part works dealing with literature, art, and philosophy, ours, though giving these subjects their due place represents abundantly the scientific works of ancient authors; for example, we have works on medicine, by almost all writers in field, since Emperor Se-non (12675 B.C.) and his successor Huang-ti (see the chapter "selected pieces") as well as on mathematics. China's achievements in the latter science have remained until now almost unknown to Westerners.

We own four bibliographies: (1) of sinologic works in general, (2) of Chinese works translated into European languages, (3) of European works translated into Chinese,

and (4) a bibliography giving sinologic works written by Japanese scholars.

We mention our *éditions de luxe*, our rare editions as well as those which are nearly exhausted. We exhibit them, adding *epigraphic copies*, manuscripts, *municipal* and *provincial* chronicles, and pictures. To this effect we have accommodated little permanent exhibit-rooms. Every three or six months there is a change of the exhibited objects. When anniversaries of our famous countrymen recur (as for example of Kung Fu-tse, of Sun Yat-sen and others) we organize *special exhibits* of their works and of such as refer to them.

In our reading-room readers find, of course, chiefly books of reference (in Chinese, English, French and German), dictionaries (more than 70 are Chinese, among them several special ones, for example a geographic, a medical, a historical etc...besides Manchou, Thibetan, Mongolian and Japanese dictionaries) daily newspapers and such *periodicals* (Chinese and others written in the principal European languages) as deal with sinology and propagation of Chinese cultures. A *photographical section* is established, as well as a *cartographic* one.

That which confers a particular value to the foundation of the Bibliothèque Sino-Internationale is that its "raison d'être" is not in itself. Rather it means the beginning of the execution of a vast plan, elaborated even to the slightest detail, which envisions an intense cultural exchange between the two worlds. In this respect we mention that the Institute of Geneva is keeping up lasting mutually profitable relations with its branch-establishment the "Bibliothèque Sino-Internationale" at Shanghai.

In conformity with the vast purpose underlying its foundation, the Institute has undertaken various tasks by far exceeding those generally assumed by a library. In order to visualize for the Occidental public the glory of ancient and the rising greatness of modern China, the Library has established in its rooms a very valuable Museum, containing not only scientific documents, and works of art (as for example, precious manuscripts, rare books, costly editions, calligraphic specimens, ancient and modern pictures, drawings of children, bronzes, sculptures, ivory works, artistic photographs, coins, illustrations of the Chinese stage, etc.) but showing also the development of national industry and agriculture as well as their products. (E.g., silks, the different sorts of tea, carpets, furniture, playthings, writing material, dyestuffs, cereals, etc.). The attentive visitor is in a position to get there a very comprehensive view of Chinese customs, Chinese habits of life, as well as of the progress realized by our country since the revolution of 1911, that upset the Manchou dynasty.

A proof of the high esteem in which the "Sino-International Library" is held by distinguished Occidental connoisseurs, is given by the fact that it has been granted a permanent loan of 38 splendid pictures of ancient masters (from Yuan to Tsi) by the Baron v.d. Heydt. They form a part of our Museum (Von der Heydt Collection).

Moreover, the Library functions as a central bureau

of information. All information, indeed, not only of a strictly scientific character, but also relative to Chinese commerce, industries, mines, railways, travelling arrangements, school system etc. . . is being given here, frequently, willingly, and competently. Authors and artists throughout the world when concerned with Chinese subjects, are being freely supplied with all the material they stand in need of.

In spite of its short existence the "Bibliothèque Sino-Internationale" has displayed already an extensive activity in the interest of culture. Already in July 1934 it presented in its own rooms a small exhibit of works of art in which it abounds (as paintings, drawings, costumes, embroideries, old, rare, illustrated works, stone inscriptions, manuscripts etc. . .). Its greatest achievements concerning the cultivation of art was the great "exhibition of Chinese Art", organized by its care in the Kursaal of Geneva (12th Sept. 11th Oct. 1934) which gave a general survey of all epochs and presented objects of art, made of the most various material (bronze, crystal, glass, wood, ivory, stone . . .). The number of visitors was considerable and critics expressed themselves in a very complimentary manner regarding the exhibition. Even greater was the success of the exhibit of drawings of Chinese children (in 1935), in which pedagogic and artistic circles were especially keenly interested.

Altogether the Library organizes at short intervals exhibits showing objects of art, photographs of landscapes, architectures, theatrical and cinematographic scenes, costumes. Such an exhibit of costumes is just taking place, while we are writing this. All this manifold activity of our Institute has been so far crowned with full success, as is proved by the enrichment of its collections, by the steadily increasing number of its readers and visitors, by the fact, that it is at present connected with the most famous scholars, who give very flattering opinions regarding its merits. Yet, the Institute does not limit its activity, great as it may be, to the cultural domain. It constitutes also the most important and most effective centre of propaganda for China in Europe. It was already so in times of peace, for it had made itself the centre of social gatherings, where Chinese and distinguished Westerners freely met, formed and kept up friendly relations and where, thanks to such personal contact, cultured Occidentals were enabled to realize what the Chinese really were and what they want. To that end the

Library had founded and sustained a club, had given frequently and especially during the sessions of the League of Nations receptions in which diplomats, scholars, authors, the high officials of the League of Nations and of the International Labour Office took part, had organized language courses and lectures, in which competent speakers dealt with the most various subject relative to China. The same purpose was served by the projection of Chinese standard films. The Library has also edited two illustrated trilingual monthly reviews "Orient and Occident" catering to scientifically and artistically interested circles, and "China Illustrated" of a more popular character, catering to the broad masses of the public. It has also worked for the benefit of poor Chinese students residing in Europe.

If such was the activity of our Institute in the interest of China in times of peace, you may easily realize how important a part it has now to play, when unhappy China is invaded by cruel aggressors, who she is gallantly resisting with all her power, when the necessity of informing the foreign nations about the rights, the aspirations and the needs of the Chinese people makes itself felt more than ever. At the very outset of the war, thanks to the initiative of the "Sino-International Library" there was founded the "Association of Chinese Women in Switzerland" working for the benefit of the refugees and civil victims of the war. In close cooperation with our delegation, not only has it succeeded, by holding meetings, organizing lectures and evening parties, and applying to generous personalities and societies, in raising more than \$20,000. It has also collected pharmaceutical articles, rolls of bandage, warm garments for the refugees and many other useful things. By sending regular "communiqués" to the foreign press it renders Japanese defamations ineffectual, informs the public regarding the progress of our heroic fight as well as the atrocities committed by our enemies. The most distinguished Chinese patriots, including M. Wellington Koo, our ambassador at Paris, have proclaimed aloud the usefulness of its activity.

This activity is bound to increase still more the future, for, we are fully aware, that much as the Institute has done, more remains to be done. Yet, if we are to attain our lofty aims for the benefit of our beloved country in times of war as well as in times of peace, we need encouragement, such as the active support of all well thinking Chinese.

Anexo III – Memorando de Entendimento entre o governo da Confederação Suíça e a República Popular da China

**MEMORANDUM OF UNDERSTANDING
BETWEEN
THE GOVERNMENT OF THE SWISS CONFEDERATION
AND
THE GOVERNMENT OF THE PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA
ON CONCLUDING THE NEGOTIATIONS FOR A SWITZERLAND-CHINA
FREE TRADE AGREEMENT**

The Government of the Swiss Confederation and the Government of the People's Republic of China ("the Signatories"):

RECOGNIZING the long standing friendship and strong economic and political ties between the Swiss Confederation and the People's Republic of China;

RESOLVED to deepen and strengthen these links and aiming at developing and enhancing their economic and trade relations;

BUILDING on their respective rights and obligations under the WTO;

DETERMINED to contribute to the harmonious and sustainable development and expansion of world trade;

RECALLING their intention to establish a cooperative mechanism for the intensification, expansion and diversification of trade and investment flows between Switzerland and China;

RECOGNIZING further that a free trade agreement between Switzerland and China shall provide mutual benefits and enhance bilateral economic and trade cooperation;

RECALLING the recognition of China's full market economy status by the Swiss Government in 2007;

RECALLING the Memorandum of Understanding signed in Davos on 28 January 2011 for officially launching the negotiation on a Switzerland-China Free Trade Agreement;

NOTING that the negotiators have reached consensus, subject to legal review and internal approval, on the texts of the Switzerland-China Free Trade Agreement;

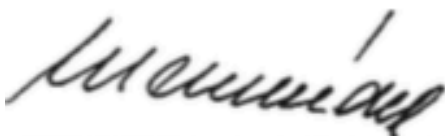
HAVE arrived at the following understandings on the Switzerland-China Free Trade Agreement, on the occasion of the official meeting between H.E. Ueli MAURER, President of the Swiss Confederation, and H.E. LI Keqiang, Premier of the State Council of the People's Republic of China:

- 1) The negotiation on the Switzerland-China Free Trade Agreement has been concluded in substance;
- 2) The Signatories decide to initiate their respective domestic approval procedures without delay with a view to signing the Free Trade Agreement as soon as possible, with the aim of implementing the Free Trade Agreement for the benefit of the people of both countries.

Done in duplicate in Bern on the twenty fourth day of May in the year two thousand and thirteen in Chinese and English languages, and both texts being equally valid.

For and on behalf
of the Government of
the Swiss Confederation

For and on behalf
of the Government of
the People's Republic of China

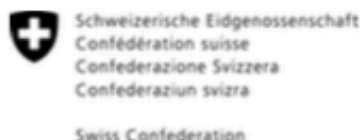


.....
Johann N. SCHNEIDER-AMMANN
Federal Councillor
Head of the Swiss Federal
Department of Economic Affairs,
Education and Research



.....
GAO Hucheng
Minister of Commerce
of the People's Republic of China

Anexo IV – Lista de documentos assinados durante a visita oficial do primeiro ministro da RPC Li Keqiang na Suíça em 2013



Federal Department of Foreign Affairs FDFA
General Secretariat GS
FDFA Information

List of documents signed on the occasion of the official visit by the Prime Minister of the People's Republic of China

Bern, 24 May 2013

Signatures of agreements

In presence of: Mr. Federal Councillor Ueli MAURER
President of the Swiss Confederation

Mr. Federal Councillor Didier BURKHALTER
Vice President and chief of the Federal Department for Foreign Affairs (FDFA)

Mr. Federal Councillor Johann N. SCHNEIDER-AMMANN
Chief of the Federal Department of Economic Affairs, Education and Research (EAER)

H.E. LI Keqiang
Prime Minister of the People's Republic of China

1 Memorandum of Understanding between the Government of the People's Republic of China and the Government of the Swiss Confederation on concluding the negotiations for a China-Switzerland Free Trade Agreement

Signatories: Federal Councilor SCHNEIDER-AMMANN Johann N.
Chief of the Federal Department of Economic Affairs, Education and Research (EAER)

Mr. GAO Hucheng
Secretary of trade of the People's Republic of China

2 Memorandum of Understanding on Financial Consultations between the Federal Department of Finance of the Swiss Confederation and the People's Bank of China

Signatories: Mr. State Secretary AMBÜHL Michael
State Secretariat for International Financial Matters (SIF)

Mr. ZHOU Xiaochuan
Governor Central Bank of the People's Republic of China

3 Memorandum of Understanding of the Switzerland-China Joint Commission on Trade on establishing a working group on cooperation regarding watches and clocks

Signatories: Mr. PASCHE Jean-Daniel
President Federation of the Swiss Watch Industry FH

Mr. Ambassador MARTIN Eric
Federal Council Delegate for trade agreements

Mr. ZHANG Hongguang
Vice Chairman Federation of the Chinese Watch Industry

Mr. ZHU Hongren
Chief engineer

4 Collaboration Agreement between New Huadu Business School Switzerland and University of Zurich, Faculty of Economics, Business Administration and Information Technology

Signatories: Ms. SCHENKER-WICKI Andrea
Vice Rector, University of Zurich

Mr. Professor HE Zhiyi
Chairman New Huadu Business School

5 Memorandum of Understanding on the Sino-Swiss Management Training Program for Sustainable Development (SSMTP4SD) between the Government of the People's Republic of China and the Government of the Swiss Confederation

Signatories: Mr. Ambassador DAHINDEN Martin
Director Swiss Agency for Development and Cooperation SDC

Mr. SONG Tao
Deputy Foreign Minister of the People's Republic of China

6 Memorandum of Understanding between the National Development and Reform Commission of the People's Republic of China and the Swiss Agency for Development and Cooperation of the Swiss Confederation on Cooperation in the Area of Climate Change

Signatories: Mr. Ambassador DAHINDEN Martin
Director Swiss Agency for Development and Cooperation SDC

Mr. XU Shaoshi
Minister National Development and Reform Commission (NDRC) of the People's Republic of China