

A ASCENSÃO CHINESA PÓS DÉCADA DE 80: O USO DO MARKETING DAS NAÇÕES EM SEUS PLANOS QUINQUENAIS

THE CHINESE RISE AFTER THE 1980S: THE USE OF MARKETING OF NATIONS IN ITS FIVE-YEAR PLANS

Jorge Henrique Araujo Medeiros

Bacharel em Relações Internacionais (UNINTER), Especialista MBA em Administração e Negócios Internacionais (UNINTER).

Carla Gomes Beuter Diógenes

Bacharel em Administração (UFSC), Especialista MBA em Gestão Empresarial (FGV), Mestre em Administração (UFPR).

RESUMO

O objetivo deste artigo, é demonstrar como os planos quinquenais chineses, sofreram mudanças ao longo de determinados períodos históricos e analisar como estas mudanças, o convertem em uma estratégia de nação. O estudo trata-se de uma pesquisa bibliográfica e descreve em síntese, a espantosa evolução econômica chinesa, pós década de 80, utilizando-se do fundamento teórico do conceito da estratégia da nação e na aplicação do uso do marketing internacional. Como resultado, o trabalho demonstra, como uma estratégia da nação se desenvolveu na China.

Palavras-chave: Estratégia da nação; Marketing Internacional; riquezas.

ABSTRACT

The objective of the following paper is to demonstrate how the Chinese five-year plans changed over certain historical periods and analyze how these changes became a nation strategy. The study is a literature review and briefly describes the astonishing Chinese economic evolution, after the 1980's by using the concept of the theoretical foundation of nation's strategy and the implementation of the international marketing use. As a result, the paper shows how a nation strategy was developed in China.

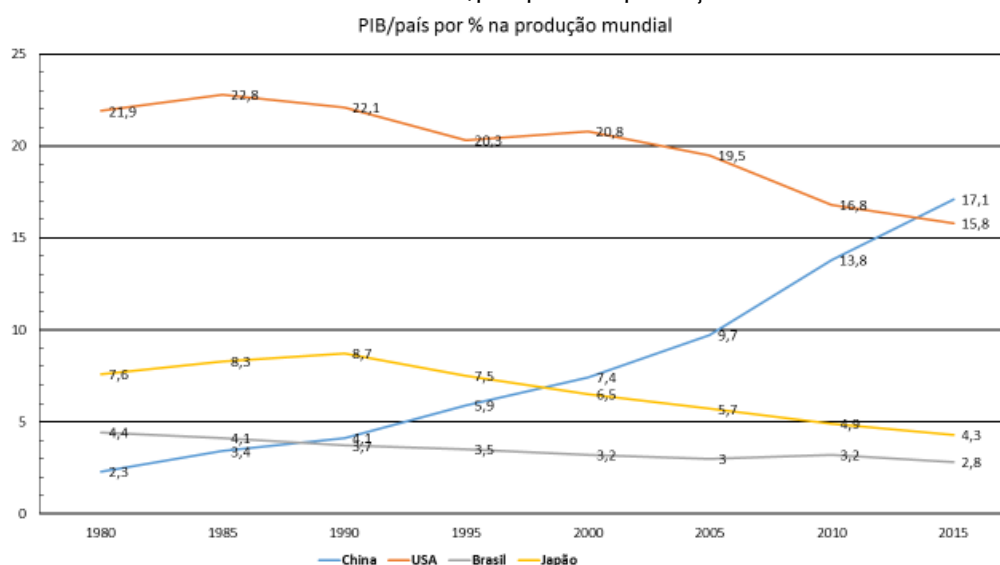
Keywords: Nation strategy; International Marketing; wealth.

INTRODUÇÃO

A ascensão chinesa sempre despertou o interesse dos analistas internacionais, não só pelo espantoso crescimento do seu PIB, conquistado em um período relativamente curto, cerca de 25 anos, mas também, pela manutenção sistemática de altas taxas de crescimento do seu produto interno bruto, o que proporcionou concomitantemente, o aumento de sua percentagem na produção mundial, conforme demonstra o gráfico 1 abaixo.

A ascensão chinesa pós década de 80: o uso do marketing das nações em seus planos quinquenais

Gráfico 1 - PIB/país por % na produção mundial



Fonte: Fundo Monetário Internacional. Disponível em: <http://www.imf.org/external/datamapper/index.php>.

O gráfico 1, não só demonstra a espantosa aceleração da economia chinesa, como também um certo recuo nas economias dos Estados Unidos da América e do Japão. Complementando-se a análise sobre a porcentagem do PIB mundial, podemos verificar também através do gráfico 1, que o Brasil detinha uma certa vantagem econômica sobre a economia chinesa, perdurando-se esta vantagem até a década de 1980 e verificamos no final de 1980, uma verdadeira retração econômica brasileira, com relação ao seu total de participação no PIB mundial.

Sawaya (2011), afirma que temos, a partir desta nova realidade do mercado internacional, o início de um dos debates mais acalorados sobre a questão do desenvolvimento das denominadas, periferias mundiais. O fenômeno China desponta como tese de vários estudos acadêmicos, buscando-se demonstrar como um país do denominado grupo periférico e com viés comunista de administração pública, consegue obter um forte crescimento na competitiva seara capitalista liberal dos mercados internacionais chegando ao ponto de ameaçar o tradicional polo hegemônico de mercados internacionais (EUA, UE e Japão).

Sawaya (2011), enfatiza em seus textos como esta nova estratégia de sucesso pode agir fora das condutas dos padrões orientadores, ditadas pelas “regras de boa conduta e

da lógica do mercado livre”, indo até mesmo contra o “*mainstream*”¹ da época que apregoava como indispensável para o desenvolvimento de uma nação, o uso de reformas liberalizantes promovidas pelo conceito do Estado mínimo.

Indo de encontro a este debate acadêmico e utilizando-se dos conceitos teóricos do planejamento estratégico por uma nação, o artigo tem como seu objetivo, demonstrar como os planos quinquenais chineses foram ao longo do tempo se convertendo em uma verdadeira estratégia de nação.

Estratégia esta que transformou a China, de seu início singelo da década de 1970, um país economicamente dependente de commodities agrícolas e com poucos recursos naturais, em uma das grandes potências econômicas do século XXI. A china conquistou o seu almejado status de *global player*² e de atual segunda maior economia mundial.

Como objetivo específico, este trabalho pretende demonstrar como os planos quinquenais chineses, absorvem importantes características internas e externas, assimilados pelo processo de globalização pertinentes à década de 1980.

Inicia-se o desenvolvimento deste trabalho a partir de um estudo bibliográfico e qualitativo de um período temporal específico, dividindo-se a análise em três capítulos distintos. No primeiro capítulo, aborda-se a gênese do que é um plano quinquenal e suas origens. Inicia-se o tópico dissertando-se sobre suas principais fases históricas de transições, abordando aspectos importantes e factuais de suas transições, dando uma forma cronológica aos mesmos.

No segundo tópico, procura-se demonstrar, como as mudanças na forma de gestão político/econômica nos planos, confirmam haver uma certa *expertise*³ chinesa sobre como os efeitos da globalização e as mudanças geopolíticas proporcionadas pelo fim da guerra fria poderiam auxiliar no seu crescimento econômico. Aborda-se também neste tópico, à relevância demonstrada pela liderança de Deng Xiaoping na introdução deste novo processo de gestão político/econômico. Explana-se ainda, como a cultura, a política e a economia interagem nesta construção chinesa de uma estratégia de nação própria.

¹ **Mainstream** é um conceito que expressa uma tendência ou moda principal e dominante. A tradução literal de *mainstream* é "corrente principal" ou "fluxo principal".

² **Global player** é um ator relevante no cenário econômico mundial que atua economicamente de forma global e suas tomadas de decisões podem acarretar grandes reflexos internacionais.

³ **Expertise** competência ou qualidade de especialização em uma determinada área ou assunto.

No terceiro tópico, apresenta-se quantitativamente como se dá o surgimento de uma nova ferramenta de controle e formação de metas. O Comprehensive National Power (CNP) é oriundo exclusivamente dos estudos das academias chinesas. Demonstra-se também, de forma mais subjetiva, como a cultura milenar chinesa insere-se neste novo método de controle administrativo.

No segundo capítulo do artigo, aborda-se a metodologia de estudos utilizada, disserta-se sobre as análises do uso das ferramentas administrativas, analisando-se a macroeconomia do mercado regional asiático de 1980. Busca-se assim, demonstrar em seu primeiro tópico, o desenvolvimento do conceito sobre o uso da estratégia de nações, correspondendo-o qualitativamente ao interesse chinês de crescimento econômico. Já no segundo tópico, demonstra-se como a análise de SWOT, pode ser utilizada na formação de uma estratégia de nação e como os conhecimentos adquiridos pelo marketing internacional, podem ser aplicados.

No último capítulo do artigo demonstra-se metodologicamente como funciona um processo de construção e desenvolvimento da análise de SWOT, como esta análise pode contribuir para a construção, ou para a melhora de uma estratégia de nação, utilizando-se de uma comparação com a realidade chinesa de ascensão econômica e finaliza-se a explanação abordando-se o porquê da escolha do estudo bibliográfico sobre o tema.

Utiliza-se como embasamento teórico ao artigo, o trabalho desenvolvido por Kotler et al (1997), através de sua obra: “O Marketing das Nações: Uma abordagem estratégica para construir as riquezas nacionais”. Na forma dedutiva, demonstra-se objetivamente, como as novas ações da gestão político/econômicas, ocorridas principalmente durante a transição chinesa para o socialismo de mercado⁴, geram inovadoras adequações estratégicas, aos antiquados planos quinquenais chineses e como estas adequações geram um verdadeiro modelo chinês de estratégia de nação.

A BUSCA POR UMA ESTRATÉGIA DE NAÇÃO

O Conceito dos planos quinquenais

⁴ **Socialismo de mercado** é um sistema político-econômico que mescla características socialistas na área política com princípios da economia de mercado capitalista.

A sua gênese é oriunda da extinta União Soviética, sendo implantado durante o Stalinismo, objetivava estabelecer prioridades para a produção industrial e agrícola da Extinta URSS⁵ e tinha um perfil extremamente planejado e centralizado de administração focada nos ideais comunistas.

Já o atual Plano Quinquenal da República Popular da China, define-se na atualidade, como um conjunto de metas e objetivos a serem priorizados pelo Estado chinês que abrange uma gestão de 5 anos. Sua elaboração é feita pela Comissão Nacional de Desenvolvimento e Reforma da China, sendo posteriormente necessário sua aprovação em assembleia, através de votação pelos representantes do Congresso Nacional do Povo. Trata-se em síntese de regras balizadoras para o planejamento estratégico dos demais ministérios, departamentos, comissões e órgãos do governo da República Popular da China (TozziniFreire, 2007, p.5) sendo focada hoje nos ideais do socialismo de mercado.

A evolução cronológica dos planos quinquenais na China

Segundo ABDENUR (2011) os planos quinquenais chineses, sofreram acentuadas mudanças nas suas últimas décadas. Em seus primeiros planos quinquenais, de 1953 a 1957, eram formulados por Mao Tze Tung, Zhou Enlai e outros seletos membros revolucionários, todos eles originários da fundação do Partido Comunista Chinês.

Teríamos originalmente nestes primeiros planos quinquenais, uma forte influência do modelo soviético, desenvolvido originariamente por Stalin, fundamentavam-se na visão comunista do uso de grandes propriedades públicas, na formação de grandes unidades agrícolas e com todo o planejamento econômico nacional, centralizado pelos ideais de um Estado comunista ABDENUR (2011).

Ainda segundo ABDENUR (2011), constata-se que é a partir da década de 1970, que se verifica a primeira mudança conceitual nos planos quinquenais chineses. Os planos passam a partir deste momento, a serem utilizados como uma forma mais direta e prática, em meios para estabilizar os preços das mercadorias e assim, a partir desta nova forma de agir, realmente garantir níveis desejados de uma produção viável.

⁵ URSS União das Repúblicas Socialistas Soviéticas ou simplesmente União Soviética, foi um Estado socialista localizado na Eurásia que existiu entre 1922 e 1991.

Já com a chegada das décadas de 80 e 90, insuflados pelos conceitos de uma nova gestão política/econômica no PCC e liderados por Deng Xiaoping, opina-se por convertê-lo em um novo instrumento de planejamento e divulgação das metas governamentais. No entanto, durante a introdução do denominado socialismo de mercado, o plano muda novamente de forma e passa a ser mais como uma diretriz a ser seguida, associando-se assim, como uma forma mais moderna de mapeamento amplo, de onde se quer chegar, objetivava-se também nesta fase, promover uma transição do antigo sistema comunista de mercado para um novo sistema que é o socialismo de mercado. Adota-se a partir de então, conceitos mais capitalistas de comportamento de mercado (Abdenur, 2011, p.170 e 171).

Já com o XI plano quinquenal, que abrange o período de 2006 a 2011, alavancados com o início de sua ascensão econômica, verificamos um certo destaque à questão da desigualdade social chinesa. Propõem-se no XI plano, o desenvolvimento econômico de certas regiões mais desfavorecidas e uma necessária redução ao descontentamento popular. Pelas análises de Fan (Abdenur, 2011, apud Fan, p.171), este foi o principal motivo que desencadeia o desenvolvimento da região ocidental chinesa, intensificando-se as obras de infraestrutura no interior da China. Surgem obras relevantes principalmente para seu desenvolvimento, como rodovias, aeroportos e universidades estatais.

Com o XII plano quinquenal, correspondendo ao período de 2011 a 2015, e já com elevados índices de desenvolvimento econômico, constata-se novamente uma certa preocupação, com os problemas sociais. Constata-se a partir deste XII plano, certa preocupação com a redistribuição de renda e o caráter de melhorias ao bem-estar social das mais regiões; incentiva-se também o aumento do consumo interno chinês, a melhoria da eficiência do setor industrial e a preocupação com a conservação de seus recursos naturais, incentiva-se ainda certos avanços tecnológicos da China, por meio do incentivo a pesquisa e ao desenvolvimento, a busca pelo desenvolvimento das áreas de ciência, a urbanização de áreas públicas/privadas e constata-se também, um aumento de preocupação com as questões migratórias (Abdenur, 2011 p. 173).

Entretanto ABDENUR (2011), afirma que mesmo verificando certos avanços sociais, o XII plano quinquenal, ainda omite em seu cerne, temas relevantes e discordantes com nossa visão ocidental, do que seria um limite entre a gestão pública e a privada. Como a manutenção por parte do governo chinês, de leis que obriguem as empresas nacionais, a

manter uma robusta acumulação de enormes poupanças em seus caixas, não obrigando repasses de parte destes capitais acumulados ao Estado, capitais estes que poderiam gerar ainda mais recursos ao Estado, principalmente na promoção de mais programas sociais.

O XII plano quinquenal, também não prevê uma flexibilização ao sistema de registro denominado como *hukou*⁶, fato este que garante ao Estado chinês um total controle sobre a movimentação populacional em seu território. Como sintetizado por ABDENUR (2011), o XII plano quinquenal demonstra manter grande parte de seu foco, na manutenção de avanços econômicos pelo Estado e no uso pontual de suas políticas públicas, como forma de resolução de alguns conflitos internos.

A implantação do Socialismo de Mercado por Deng Xiaoping

Verifica-se neste tópico, a implantação do socialismo de mercado e como certos valores maoístas caem em desuso a partir de 1976. Indubitavelmente pelas análises, parte deste desuso é obviamente ocasionado pela morte do seu fundador, o líder Mao Tsé Tung, entretanto, é realmente com a chegada de líderes pragmáticos ao poder do PCC, capitaneados pela liderança de Deng Xiaoping em 1978, que verificamos uma drástica mudança na gestão político/econômica do Estado chinês (Nogueira, 2012, p. 11).

Verificamos também, que é neste período que se inicia na China, o resgate gradativo de antigos valores milenares de sua cultura, valores estes, expurgados pela dramática revolução cultural chinesa de 1966. Verificamos o retorno de valores tais como a antiga filosofia confucionista⁷, o legado do taoísmo desenvolvido pelo filosofo/religioso

⁶ **Hukou** é fundamentalmente uma licença de residência dada pelo governo chinês. É emitido na base da família. Cada família tem um documento de Hukou que contém dados de registros sobre os membros da família, incluindo o nome, a data do nascimento, o relacionamento entre os membros, os status da união (e com quem se é casado), o endereço e o seu empregador. Todos os residentes na China têm Hukou.

⁷ O **confucionismo** (Rúxué) é um sistema filosófico chinês criado por Kung-Fu-Tzu, entre as preocupações do confucionismo estão a moral, a política, a pedagogia e a religião. Conhecida pelos chineses como "ensinamentos dos sábios". Fundamenta-se nos ensinamentos de seu mestre, o confucionismo encontrou uma continuidade histórica única. Além de um modo de vida era uma doutrina elaborada e assumida como oficial na China por mais de 25 séculos. Combatido como reacionário durante a Revolução Cultural chinesa (1966-1976), o confucionismo toma novo impulso após as mudanças políticas no país. Atualmente, 25% da população chinesa declara-se adepta do confucionismo.

Lao Zi⁸ e os pensamentos estratégicos e filosóficos do general, escritor e poeta Sun Tzu⁹. Todos são resgatados nesta transição político/econômica.

Segundo BECARD (2008), diversos artigos publicados pela revista chinesa *International Strategic Studies* e em especial, os artigos escritos por Xiong Guangkai, um dos altos líderes do PCC deste período de mudanças, demonstram como a visão ideológica do PCC é revisada endogenamente neste período.

BECARD (2008) enfatiza também em seus textos, como o fim da bipolaridade, o desenvolvimento de novos modelos produtivos e a nova divisão internacional do trabalho. São fatores propiciados pelo processo de globalização, auxiliam a China em seu projeto de ascensão e como as duas vertentes ideológicas, pró e contra as mudanças governamentais, atuavam em amplos debates internos dentro do PCC.

Já no início dos anos 1990, com o aumento gradativo da *détente*¹⁰ internacional, os países do globo passaram a perceber o desenvolvimento econômico como prioridade máxima, a ser alcançado por meio de inter-relações e da interdependência entre várias economias nacionais. [...] apesar de conviverem no debate acadêmico chinês as correntes pró e antiglobalização, prevalece a tese intermediária que defende ser a globalização econômica um processo de dupla face, em que o passo e a rapidez no processo de abertura internacional devem ser estabelecidos conforme condições específicas e níveis de desenvolvimento de cada país, sob o risco de não se poder aproveitar das novas condições oferecidas pela globalização (Becard, 2008, p.22).

Outro grande estudioso da China, MARTINS (2011), define como relevante neste contexto histórico da globalização, o período de 1978 a 1984, que é a fase preliminar do processo de reforma e abertura econômica chinesa para o exterior. Destaca-se na análise

⁸ **Lao-Tsé** é tradicionalmente considerado o fundador do taoísmo, um movimento com vertentes filosóficas e religiosas distintas, sendo designadas por nomes diferentes em chinês: Tao Chia é o termo que se refere ao taoísmo filosófico; Tao Chiao é o termo que se refere ao taoísmo religioso, destaca-se a sua filosofia do "não fazer/não atuar" (Wu Wei) é um conceito muito difícil de entender para um Ocidental. O Wu Wei diz-nos que a forma mais correta de atuar é precisamente não atuar, não forçar a situação; nos ocidentais absorvermos poucos conceitos do Taoísmo, o mais difundido em nossa cultura ocidental é o do "Yin e o Yang" e sua correlação com o uso do "Feng shui".

⁹ **Sun Tzu** (544 A.C. – 496 A.C.) foi um general, estrategista e filósofo chinês. Sun Tzu é mais conhecido por sua obra *A Arte da Guerra*, composta por 13 capítulos de estratégias militares. Representa uma filosofia de guerra para gerir conflitos e vencer batalhas. É aceita como obra-prima em estratégia e frequentemente citada e referida por teóricos e generais, desde que foi publicada e traduzida é distribuída por todo o mundo, hoje também definida como literatura básica para ações empresariais em mundos corporativos transnacionais.

¹⁰ **Détente** é uma palavra francesa que significa distensão ou relaxamento. O termo tem sido usado em política internacional desde a década de 1970. De uma maneira geral, o termo pode ser empregado para se referir a qualquer situação internacional na qual nações, que tinham anteriormente um relacionamento hostil (sem, no entanto, estarem em um estado de guerra declarada) passam a restabelecer relações diplomáticas e culturais, apaziguando seu relacionamento e diminuindo o risco de conflito declarado.

de MARTINS (2011), o uso chinês de estratégias ao incentivo de investimento direto externo, o que permite a China o aumento na quantidade de indústrias, obtendo a partir desta fase, um aumento de sua produção e a necessária busca de novos produtos para o mercado internacional.

Verifica-se também neste período, segundo MARTINS (2011), como o Estado chinês reestruturar sua propriedade pública, buscando atender as necessidades do mercado capitalista internacional. Sendo esta fase plenamente impulsionada pelo processo inexorável da globalização dos mercados internacionais.

Verificamos nesta relação de mudanças internas, que o pragmatismo de Deng Xiaoping foi fundamental para a transição. MARTINS (2011), destaca em sua análise, como os discursos de Deng Xiaoping incorporam-se ao PCC e como sua mensagem é transmitida ao mundo capitalista, principalmente aos necessários investidores internacionais, propagando assim os novos ideais chineses de comportamento de mercado.

O uso de frases emblemáticas por Deng Xiaoping, passam a ser mais frequentes em seus pronunciamentos, frases como: “Gato preto ou gato branco, o importante é que cace ratos”; “Que uma parte da população se torne rica primeiro” e “um país, dois sistemas”, davam certo tom às mudanças necessárias para a implementação do capitalismo de mercado na China (Martins, apud Deang Xiaoping, 2011, p.93).

Mezzetti (2000), também dá destaque em suas análises a importância dos discursos proferidos por Deng Xiaoping, afirmando que uma das melhores formas de interpretar esta relação de mudança se encontra nos próprios discursos proferidos por Deng Xiaoping, principalmente em fóruns e assembleias nacionais.

Consequentemente, verificamos que as alterações na gestão político/econômica, com a chegada ao poder de Deng Xiaoping, evidenciam segundo Mezzetti (2000), não só o início de um ciclo na China, mas também o encerramento de outro, promovendo certa diluição dos conceitos Maoístas de Estado, como a promoção do fim ao tradicional culto irrestrito a um líder máximo, algo comum ao antigo sistema socialista comunista. Podemos verificar bem esta relação de mudança, em um dos seus pronunciamentos oficiais.

Em nossas fileiras, alguns, por má fé, atribuem sempre todas as conquistas aos indivíduos, exagerando seu papel. A divinização de um indivíduo e o culto da personalidade foram gerados pelo exagero do papel do próprio indivíduo. [...] quando um indivíduo é capaz de resolver tudo, o partido e o estado caem sob sua

A ascensão chinesa pós década de 80: o uso do marketing das nações em seus planos quinquenais

vontade, [...] o resultado é que não é difícil evitar erros, mas o desastre torna-se inevitável (Deng Xiaoping, Selected Word, 2008).

Esta nova busca Chinesa pela ascensão internacional, é realmente posta em pratica, com o fim do afastamento político entre a China e os Estados Unidos da América. O que abre caminho para a sua inserção ao sistema internacional, impulsionada agora pelas mudanças no equilíbrio de poder global (fim da bipolaridade) e consolidada factualmente com a chegada da China, apoiada pelo novo aliado político, os EUA, a um dos assentos permanentes no Conselho de Segurança da ONU, em 1971. Conseguem-se a partir deste ato um grande avanço político de inserção na esfera internacional (Becard, 2008, p.24).

Já no plano econômico deste mesmo período, a China passa a ser direcionada pelo que é definido por Deng Xiaoping, como o regate das metas das quatro modernizações¹¹ (indústria, agricultura, defesa, ciências/tecnologia), com o fomento ao seu desenvolvimento agora formalizado por estas metas, inicia a busca pelo necessário Investimento Externo Direto (IED)¹² (Becard, 2008, p.24).

Podemos verificar novamente a relevância e características pessoais da liderança de Deng Xiaoping, pois ao consolidar este novo modelo de gestão político/econômico ao PCC, com o uso dos ideais resgatados pelo modelo das quatro modernizações. Esse modelo inclui também nos planos quinquenais, os novos incrementos educacionais necessários às mudanças internas, como o inevitável conceito da necessária qualificação profissional.

A partir de agora, o Estado estará tentando abrir novas empresas produtivas e novas linhas de trabalho de modo a servir as quatro modernizações de forma mais eficaz. Na elaboração do nosso plano educacional, devemos coordenar com o plano do Estado para a utilização de mão de obra e considerar como podemos satisfazer as necessidades de aumento do emprego. (Deng Xiaoping, Selected Word, 1978).

Segundo MEZZETTI (2000), não só o culto ao líder deixa de existir na China durante a gestão pragmática de Deng Xiaoping, mas, há um incentivo a volta de técnicos e de intelectuais chineses, aos postos chaves de várias instituições, promovendo assim, uma grande reestruturação nas mesmas. A chamada ideologia da cartilha vermelha, não é mais

¹¹ **As Quatro Modernizações** foram um conjunto de metas estabelecidas por Chu En-Lai em 1963 para promover o avanço da China. Foram um foco do governo chinês daí em diante, principalmente sob o mandato de Deng Xiaoping.

¹² **Investimento estrangeiro direto (IED)** é o investimento feito para adquirir um interesse duradouro em empresas que operem fora da economia do investidor. A relação de IED compreende uma empresa matriz e uma filial estrangeira, as quais, em conjunto, formam uma empresa transnacional.

exaltada e usada como um passaporte obrigatório de excelência aos postos chaves do governo chinês.

O conhecimento passa a ser apregoado como parte do partido em si e por si, “Quem contribui para o desenvolvimento da ciência, mesmo sem dar atenção à ideologia, dá o melhor apoio ao objetivo primordial da política de modernização” (Mezzetti, 2000, apud Deng Xiaoping, p. 96).

A chave para alcançar a modernização é o desenvolvimento da ciência e da tecnologia. E a menos que prestemos especial atenção à educação, será impossível desenvolver a ciência e a tecnologia. Se iniciarmos nosso programa de modernização com palavras vazias, não iremos a lugar nenhum; devemos ter conhecimento e pessoal treinado (Deng Xiaoping, Selected Word, 2008).

A China passa a atuar a partir da metade década de 1990, motivada pelo seu processo de modernização, reajustando sua política externa em uma redefinição das suas necessidades e de suas prioridades. Busca sua ascensão internacional, tendo como percepção estratégica, a alteração no equilíbrio de poder global e os efeitos provenientes dos avanços mercadológicos no processo de globalização. Desenvolve e utiliza a partir de 1990, com a consolidação de estudos acadêmicos próprios, uma nova ferramenta de controle para as suas metas de crescimento, o Comprehensive National Power (Nogueira, 2012, p.13).

O surgimento do Comprehensive National Power (CNP)

O CNP (Comprehensive National Power ou Zonghe Guoli), é oriundo de estudos acadêmicos desenvolvidos em duas entidades distintas, a Academy of Military Science of the People's Liberation Army (PLA AMS) e a Chinese Academy of Social Sciences (CASS) (Golden, 2014, p.97 e p.100).

O Comprehensive National Power (CNP), é uma forma geral de resumir o poder e a fraqueza de uma Nação em único valor mensurável. Analisa as áreas da economia, assuntos militares, ciência/tecnologia, educação, recursos e a influência política do país e projeta seus valores de poder em números (Angamg; Honghua, 2002, p.2 e 3).

O conceito Chinês inclui no CNP, uma relevante importância ao uso do soft Power¹³, promove uma projeção quantitativa e única de valor, para cada um de seus fatores de potência. As utilizações do conceito do CNP, nos seus cálculos de poder, já proporcionaram à China, a sua ascensão econômica sobre o Japão, Rússia, Índia e a Coreia do Sul, o que demandou historicamente, um curto período de tempo (Angang; Honghua, 2002, p.8).

O CNP Chinês é fortemente baseado nos ideais resgatados de Sun Tze, o autor de *the Art of War*, (Golden, 2014, p.97) e leva também em conta na sua formulação, uma forte relação com o conceito do uso da disciplina e dos ideais morais/filosóficos, da sua milenar cultura. Notamos também no desenvolvimento e uso do CNP Chinês, uma grande diferenciação da lógica adotada pelo modelo ocidental de cálculo de poder, o CINC¹⁴, o Composite Index of National Capability.

Como resultado do uso desta nova ferramenta de controle, a China passa a definir diferentes coeficientes sobre seus ganhos de poder, algo diferenciado da forma ocidentalizada de correlacionar as forças. O CNP chinês, caracteriza-se por dar um peso maior à expansão do setor econômico e tecnológico, diferencia-se assim do CINC ocidental, que geralmente impulsiona sua fórmula para o aumento do poderio militar.

Podemos verificar claramente na tabela 1 abaixo, que o coeficiente das atividades econômicas e tecnológica, são as que mais pesam nos cálculos do Comprehensive National Power (CNP) chinês.

¹³ **Soft Power**, ou **poder brando**, é um termo usado na teoria de relações internacionais para descrever a habilidade de um corpo político, como um Estado, para influenciar indiretamente o comportamento ou interesses de outros corpos políticos por meios culturais ou ideológicos. O termo foi usado pela primeira vez pelo professor de Harvard Joseph Nye. Ele desenvolveu o conceito em seu livro de 2004, *Soft Power: The Means to Success in World Politics* (Soft Power: Os Meios para o Sucesso na Política Mundial). Embora sua utilidade como uma teoria descritiva fosse desafiada, Soft Power entrou desde então em discursos políticos como uma maneira diferente de distinguir os efeitos sutis de culturas, valores e ideias no comportamento de outros.

¹⁴ **CINC**, O Composite Index of National Capability (CINC) é uma medida estatística de poder nacional criado por J. David Singer em um projeto de 1963 para as Correlações de Guerra. Ele usa uma média de porcentagens de totais mundiais em seis componentes diferentes; TPR = relação população total de um país, UPR = população urbana de proporção país; ISPR = produção ferro e de aço do país, ECR = relação de consumo de energia consumida pelo país; MER = total das despesas militares e a MPR = relação pessoal militar. Os componentes representam forças militares, econômicas e demográficas; que atuam a curto, médio e longo prazo respectivamente.

Tabela - 1 Debates the Future Security Environment

Coeficientes ponderados dos principais fatores envolvidos (CNP)	
Fator de Potência Nacional	coeficientes ponderados
Total CNP	1,00
Recursos naturais	0,08
Capacidades de atividades econômicas	0,28
Capacidades de atividades econômicas externas	0,13
Capacidade científica e tecnológica	0,15
Nível de desenvolvimento social	0,10
Capacidade militar	0,10
Regulamentação governamental e capacidade de controle	0,08
Capacidade de relações exteriores	0,08

Fonte: (PILLSBURY, 2000), traduzido do inglês pelos autores.

METODOLOGIA PARA ESTUDOS ESTRATÉGICOS

O uso de ferramentas administrativas

Conceito de estratégia das nações

O ideal de estratégia está originalmente relacionado com o conceito militar da palavra grega *strategos*, que significa, a arte de guerrear. Com a evolução da ciência sobre os estudos dos meios necessários para se atingir os objetivos pretendidos o surgimento de um caráter mais subjetivo ao tema, o uso do termo estratégia, passa então a ser aplicável a várias situações, ou atividades profissionais, principalmente na seara empresarial (Nosé Jr, 2005, p.92).

As estratégias denominadas como empresariais, passam a ser cursos de ações que indicam alternativas, com vistas a garantir que as empresas alcancem seus objetivos organizacionais em um determinado espaço de tempo.

É um conjunto de ideias, de caminhos e principalmente de processos de gestão a serem seguidos, inclusive com alternativas que visam aumentar as possibilidades de sucesso de uma empresa para se chegar aos seus objetivos organizacionais (Nosé Jr, 2005, p. 94).

O conceito de estratégia empresarial, também pode ser transferido como uma das funções importantes do Estado moderno, passando esta a se denominar como, Estratégias das Nações. Nela verificamos que a visão macroeconômica do país é transmitida dos

governantes e políticos aos empresários, almejando objetivos comuns ao crescimento (Nosé Jr, 2005, p.103).

O conceito de estratégia das nações, pode ser melhor compreendido com estudos sobre duas obras distintas, o livro de Michel Porter: *The Competitive Advantage of Nations* (1990) e *The Marketing of Nations: a strategic approach to building national wealth*, de Philip Kotler et al, (1997).

Entretanto é na obra de Kotler et al (1997), que nos deparamos com uma análise mais próxima do foco deste trabalho, pois consegue-se demonstrar conceitualmente, como os planos quinquenais chineses, se tornam após certas mudanças estruturais, uma forma de estratégia para o crescimento.

Em *The Marketing of Nations: a strategic approach to building national wealth*, argumenta-se na introdução que “O gerenciamento estratégico de mercado é um processo contínuo, que se auto corrige e que está sempre avaliando o rumo atual de uma nação, o rumo desejado e a melhor maneira para se chegar lá” (Kotler et al, 1997, p. 11).

KOTLER et al, (1997), descreve no livro, os desafios ao desenvolvimento de uma nação, as principais tendências e forças que afetam o Estados na atualidade, demonstra também alguns dos tradicionais *trade-off*¹⁵ e as necessárias compensações que as nações devem considerar para a construção de uma verdadeira estratégia de nação.

Embora o texto seja demasiado amplo nas suas análises, demonstrando adotar uma forma mais prescritiva do que descritiva na abordagem sobre o tema. A sua grande contribuição para a construção metodológica deste artigo está na sua aplicação empírica do uso da análise de SWOT e na sua implementação prática dentro de uma esfera ampla e diversificada, como uma nação.

Podemos assim correlacionar através da obra de KOTLER et al (1997), no que tange ao conceito de construção de uma estratégia da nação, como os planos quinquenais chineses, transformam-se em uma estratégia da nação.

O uso do SWOT na formação de uma estratégia de nação

O conceito do SWOT

¹⁵ O termo **TRADE OFF** se refere a uma expressão em inglês, que significa o ato ou necessidade de escolher uma coisa, em detrimento de outra e muitas vezes é traduzida como: perdas e ganhos.

SWOT é a sigla dos termos ingleses Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças), metodologia usada como base para gestão e planejamento estratégico de uma corporação ou empresa, mas podendo, devido a sua simplicidade, ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário futuro, inclusive como formuladoras de uma estratégia de nação.

Baseados em algumas premissas defendidas por Michel Porter (1990) e Kotler et al (1997), precisamos formular estratégias articuladas, analisar o SWOT da nação. Mas também precisamos agir com honestidade, perseverança e profissionalismo entre outros atributos (Nosé Jr, 2005, p. 104).

Segundo NOSÉ JR (2005), a construção de uma boa estratégia de marketing internacional, por uma nação, está diretamente relacionada às ações de seus grupos nacionais, que devem atentar as obrigações mínimas de respeito a convivência internacional, caso contrário, haverá, o fenômeno denominado como marketing reverso, ou seja, a desconstrução do marketing planejado pelo Estado (Nosé Jr, 2005, p. 105).

Entretanto, na construção de uma verdadeira estratégia, sempre podemos utilizar a ferramenta denominada como SWOT. Instrumento muito utilizado para o planejamento estratégico de empresas, sua formulação consiste fundamentalmente em recolher importantes dados que caracterizem o atual ambiente interno (com suas respectivas forças e fraquezas) e o externo (com suas oportunidades e ameaças).

Tabela 2

	Ajuda	Atrapalha
Interna (organização)	S Força	W Fraqueza
Externa (ambiente)	O Oportunidades	T Ameaças

Fonte: Bastos; (2014).

BASTOS (2014), demonstra o conceito através de quadrantes, com quatro setores divididos por cores. Nos dois primeiros, verificamos os seus fatores internos, ou seja, que dependem basicamente da própria organização, sendo eles: as forças, (vantagens internas em relação às concorrentes). Em um exemplo tendo a China de 1977 como foco desta

análise, teríamos: farta mão de obra disponível, controle total do Estado sobre toda a área nacional, capacidade do Estado em fazer tratados e acordos internacionais, flexibilização de certas leis, etc. E suas fraquezas: (são as desvantagens internas em relação aos concorrentes). Ex.: os altos custos de sua produção, falta de infraestrutura, falta de know how¹⁶, etc.

Os outros dois fatores, são relativas as denominadas influências externas, ou seja, estariam fora do controle da China, sendo elas: as oportunidades, (aspectos externos positivos que podem potencializar a vantagem da competitividade chinesa). Ex.: melhora nos preços internacionais de certas commodities, abertura de novas empresas na China, absorção de novas tecnologias e a assimilação de novos processos industriais, etc. E as denominadas como ameaças, (aspectos externos negativos, que podem pôr em risco a sua vantagem competitiva). Ex.: novos competidores regionais, crise econômica, embargos, etc.

Como usar a análise de SWOT cruzada

Pela definição de BASTOS (2014), a análise SWOT cruzada consiste em cruzar as informações dos quatro quadrantes da tabela 2, de forma a obter como resultado, a projeção de um cenário futuro e as possíveis estratégias a serem adotadas, aumentando assim nossas vantagens competitivas ou reduzindo o risco das mesmas.

Segundo BORGEZ (2015), para a análise SWOT Cruzada é preciso primeiro fazer uma análise clara do atual ambiente, ou seja, pesquisar profundamente as forças e fraquezas existentes, assim como identificar também as possíveis oportunidades e ameaças. Para cada cruzamento de variáveis encontradas na tabela 2 acima, haverá a necessidade de criação de uma respectiva estratégia, o que definirá os possíveis objetivos e metas do momento, conforme exemplificação da tabela 3 abaixo:

¹⁶ **Know-how** é o conjunto de conhecimentos práticos (fórmulas secretas, informações, tecnologias, técnicas, procedimentos, etc.) adquiridos por uma empresa ou um profissional, que traz para si vantagens competitivas.

Tabela - 3

Possíveis estratégias resultantes dos cruzamentos dos quadrantes de SWOT	
Pontos fortes x Oportunidades	Estratégia ofensiva/desenvolvimento das vantagens competitivas.
Pontos fortes x Ameaças	Estratégia de confronto/para modificação do ambiente a nosso favor.
Pontos fracos x Oportunidades	Estratégia de reforço/para poder aproveitar as oportunidades.
Pontos fracos x Ameaças	Estratégia defensiva/com possíveis modificações profundas para proteção.

Fonte: confeccionada pelos autores a partir de Borgez, (2015).

Ao compreendermos bem a funcionalidade das análises de SWOT cruzada, na aplicação de possíveis estratégias resultantes, podemos vislumbrar com mais facilidade, como a China, através do seu conceito único de “um país dois sistemas”, utiliza a denominadas Regiões Administrativas Especiais, (Hong Kong e Macau), citadas pelas diferenças jurídicas peculiares por TozziniFreire, (2007), como meios possíveis de diversificação de suas forças e fraquezas.

O uso do SWOT através da análise estratégica de Kotler

O conceito do SWOT (Potencialidade, Fragilidades, Oportunidades e Ameaças – PFOA), foi desenvolvido pelas grandes escolas de administração ainda na década de 60, mas, somente em 1973, em Harvard, com a matriz BCG (Boston Consulting Group, da cidade de Boston), passa a ser mais difundida nas academias e introduzida nas análises empresariais (Nosé Jr, 2005, p.97).

Partindo-se de uma análise de SWOT, podemos definir que a situação chinesa, pré-socialismo de mercado, era o de uma nação que detinha como sua matriz econômica interna, uma estrutura voltada para as *commodities* agrícolas, uma grande população, cerca de 943 milhões de pessoas, projetando uma relação comercial baixa, apenas 8,51% de todo o seu comércio era relacionado ao valor de seu PIB e um PIB estimado em apenas, US\$ 172 milhões de dólares (Banco Mundial, 1977), relação conforme demonstrado anteriormente no gráfico 1, inferior a situação brasileira da mesma época.

Seguindo as orientações de KOTLER et al (1977), para se formular uma investida estratégica para a nação, os gestores de políticas econômicas devem avaliar os atuais ambientes competitivos aos quais o país está exposto, tanto internamente como

externamente, estabelecendo como resultado destas análises, suas fraquezas e forças, definindo assim os objetivos e metas a serem alcançados (Kotler et al, 1997, p.350).

KOTLER et al (1997), define três etapas de análise nesta fase de estudo:

- (1) analisar a estrutura competitiva global
- (2) analisar o impacto das principais forças e tendências globais
- (3) analisar os recursos do país.

Pela estrutura competitiva da Ásia, verificamos pela definição dada por KOTLER et al (1997), que a China de 1977, se coloca como um dos países mais populosos da região asiática, que tem como principal fonte de riqueza suas commodities agrícolas e sofre uma concorrência direta das economias mais desenvolvidas do mercado asiático. Regionalmente, podemos destacar neste período de 1977, o Japão, com sua economia já desenvolvida e a ascensão dos denominados tigres asiáticos¹⁷.

Segundo KOTLER et al (1997), após analisamos a estrutura competitiva global, fase (1), constatamos que o país deve enfrentar inicialmente seus concorrentes mais próximos, iniciando preliminarmente em sua jornada, uma busca pelos mesmos mercados alvos, utilizando-se de estratégias iguais ou similares a de seus concorrentes mais fortes regionalmente (Kotler et al, 1997, p. 350).

Por consequência desta afirmação de KOTLER et al (1997), podemos analisar que o sucesso alcançado pelos tigres asiáticos, que se utilizavam de certa estratégia arrojada na atração de capital estrangeiro (IED) na época, destacou-se para a intenção Chinesa de crescimento. Pois fundamentavam sua estratégia, em pontos coerentes com a realidade chinesa. Como o uso de uma mão-de-obra barata, porem disciplinada, a capacidade de isenção de impostos e a oferta de baixos custos de instalação para as empresas estrangeiras.

KOTLER et al (1997), cita em seu livro as principais forças e tendências globais do mercado e as divide em 8 grupos estratégicos pelas suas características: (1) os gigantes industriais; (2) as estrelas em ascensão; (3) os latinos americanos; (4) os países populosos; (5) os antigos países do bloco soviético; (6) os que fazem uso de nichos industriais; (7) os que fazem uso de nichos de commodities e (8) as economias de subsistência.

¹⁷ O termo **Tigres Asiáticos** se refere a quatro países da Ásia (Hong Kong, Cingapura, Coreia do Sul e Taiwan), que a partir da década de 1970 alcançaram um acelerado desenvolvimento industrial e econômico.

Constatamos assim a necessidade chinesa em deslocar-se para um grupo mais desenvolvido regionalmente, possivelmente para o grupo denominado por KOTLER et al (1997) como: estrelas em ascensão. O que exigiria da China, alterações de suas condições de competitividade e o necessário estudos sobre as fraquezas dos novos concorrentes pertencentes a este determinado grupo de países (Kotler et al, 1997, p. 351).

Logo, verificamos que a China, segundo KOTLER et al (1997), deveria passar a organizar seus objetivos e metas hierarquicamente, do nível mais alto para os níveis mais baixos, e dos mais dependentes de outros para serem alcançados, priorizando dentro do possível estes seus novos objetivos e metas (Kotler et al, 1997, 352). O que atenderia também a análise o impacto das principais forças e tendências globais, fase (2).

Verificamos assim pelas análises feitas em ABDENUR (2011), que a estrutura dos planos quinquenais atende a certas características fundamentadas por KOTLER et al (1997), pois segundo sua análise, é a partir da década de 70, que o Estado chinês altera seus planos quinquenais, passando a estabilizar os preços das suas mercadorias, através de um novo instrumento de planejamento e divulgação de suas metas. Busca o aumento de sua competitividade regional. Entretanto, é realmente nas décadas de 1980, que verificamos as maiores alterações em seus objetivos e metas, com o resgate de um plano de desenvolvimento hierarquizado tecnicamente e voltado a priorização nas implementações necessárias à consolidação do socialismo de mercado (as quatro modernizações, resgatado por Deng Xiaoping).

Ainda com referência ao uso de recursos do país, fase (3), em sua definição sobre como identificar pontos fortes e fracos KOTLER et al (1997), específica em seus textos, para a necessidade do uso de todos os recursos internos de uma nação, na busca pela construção de sua estratégia de nação. Cita fatores relevantes para esta busca, como a cultura, os valores do país, sua coesão social, seus recursos próprios, suas organizações, sua indústria e principalmente a sua liderança governamental. Identifica-se a partir destes pontos fortes e fracos, os objetivos e metas a serem seguidos por todos. Busca-se partir destes objetivos e metas, o que KOTLER et al (1997), define como uma construção da estratégia de crescimento.

Seguindo esta lógica de raciocínio de Kotler et al (1997), verificamos como as transições dos planos quinquenais, sofrem uma formidável transformação em sua estruturação, com o resgate da cultura milenar chinesa e como este retorno, proporcionam

grandes mudanças ideológicas dentro do próprio PCC. Comprovamos também como a liderança pragmática de Deng Xiaoping, alavanca o regate do plano das quatro modernizações (idealizado em 1963) e como o desenvolvimento e uso do CNP, proporciona a China, um modelo inovador de controle e avaliação sobre metas e objetivos a serem seguidos.

KOTLER et al (1997), afirma ainda que durante as condições necessárias para a formulação de novos ambientes mercadológicos, propícios ao crescimento econômico de uma nação, seria necessário que os países menos desenvolvidos, ao formularem os seus objetivos e metas econômicas, a serem priorizados pelo Estado. Também tendam a criar no início de sua formulação um certo desequilíbrio entre os objetivos econômicos e as suas atuais necessidades sociais. Devido à necessária garantia de priorização do seu desenvolvimento, inerentes a este dado momento de construção de sua estratégia (Kotler et al, 1997, 352).

ABDENUR (2011) demonstra que esta característica peculiar de desequilíbrio entre o econômico e o social, não só estava presente na gestão de transição ao socialismo de mercado, como ainda faz parte integrante de seus planos econômicos, pois como demonstrado até no XII plano quinquenal, os ganhos sociais e políticos, estão plenamente subordinados aos interesses econômicos e limitados por uma rígida estrutura judiciária do Estado chinês, na concepção da autonomia do cidadão, como demonstrado com a manutenção do uso do *hukou*, nos posteriores planos quinquenais.

Entretanto conforme divulgação preliminar e oficiais sobre o XIII plano quinquenal pela RTP Notícias (2016), novas questões sociais e políticas estão em debates na sua construção, temas como o combate à poluição, o combate à pobreza extrema e o aumento dos postos de trabalho nas zonas urbanas, serão incorporados ao novo plano.

Consequentemente, segundo a RTP Notícias (2016), constata-se ainda, que metas econômicas ainda são o foco deste XIII plano, pois define como meta, um crescimento anual de 6,5%, até 2020. Planeja também um aumento do teto máximo do seu déficit público para 3% do seu PIB, o que demonstra um forte fomento ao seu crescimento interno. Projeta-se também no plano, o aumento de suas linhas ferroviárias de alta velocidade, saindo dos atuais 19mil quilômetros, para cerca de 30 mil quilômetros, até 2020, o que proporcionaria uma unificação de 80% do país, o sistema do *hukou* segue com possíveis reformas graduais.

A ESCOLHA DA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

A necessidade de uma abordagem multidisciplinar sobre o tema

Ao optar-se pelo uso do estudo bibliográfico sobre a evolução da China pós década de 1980, buscou-se por literatura de renomados autores, focando-se a procura pelos temas: China, estratégia de nação e marketing internacional, dando ao artigo, uma visão multidisciplinar sobre como se processou a construção e ou a transformação dos deficitários planos quinquenais chineses, em uma verdadeira estratégia de nação.

Desta forma seguindo-se os conceitos de estudos bibliográficos em trabalhos acadêmicos (Provanov e Freitas, 2013, p.54 e p.55), optou-se pela sistematização de um amplo plano de leitura, correlacionando autores e textos selecionados, aos fundamentos teóricos abordados e a forma a ser adotada na estruturação do artigo. Conferindo ao trabalho suas respectivas citações, explanações e principalmente dando forte fundamento teórico aos capítulos. Todos os documentos, livros e demais materiais estudados, foram referendados e fichados anteriormente, buscando-se dar um amplo suporte bibliográfico e teórico à pesquisa; clara definição aos objetivos e justificativas à conclusão.

CONCLUSÃO

Embora o objetivo deste trabalho seja demonstrar como os planos quinquenais chineses, sofrem mudanças ao longo de períodos históricos, analisando como estas transformações, o convertem em uma estratégia para a construção de riqueza nacional.

O artigo também demonstra como é complexa a abordagem sobre esta temática, não só pelo necessário uso da Multidisciplinaridade em muitas de suas análises, como também na comprovação de como fatores externos e internos, influenciam nos resultados de crescimento de uma nação. Resultados estes muitas vezes determinados por complexas relações sociais, empresariais, políticas e econômicas de sociedades cada vez mais modernas e imersas no complexo processo da globalização.

Entretanto o trabalho comprova que apesar de não existir uma formula prescritiva para o crescimento de uma nação, ou um padrão universal a ser seguido como modelo, demonstra que fundamentos teóricos do conceito de estratégia de nação, associados ao

uso de estudos sobre o marketing internacional, podem e devem ser utilizados como métodos viáveis de análise e de projeções ao crescimento de uma nação.

Verifica-se assim, que o objetivo do artigo foi plenamente alcançado, pois o trabalho demonstra que os planos quinquenais, apesar de sua terem origem comunista e de marcos teóricos defasadas, sofrem grandes transformações ao longo de determinados períodos temporais e assumem conseqüentemente, características próprias e únicas, como definidas por KOTLER et al (1997), em versões cada vez mais sofisticada de construção de uma estratégia de nação.

Sendo assim, os objetivos específicos do trabalho também foram atendidos, pois este agora peculiar marketing de nação, foi proporcionado pela expertise chinesa, oriunda do seu entendimento particular, sobre como se deu o processo de globalização dos mercados internacionais na década de 1980 e de como estas mudanças externas, poderiam ser interiorizadas, ao processo de implementação do socialismo de mercado, capitaneados por Deng Xiaoping.

Como demonstrado também no uso de valores internos na formação de sua estratégia de nação, tais como o retorno de seus valores culturais milenares, o desenvolvimento e uso do CNP, a manutenção do Estado centralizador, a manutenção de um único partido, o controle obrigatório dos recursos das empresas em volume de caixa e o conceito de um país com dois sistemas.

O trabalho também demonstra que um verdadeiro marketing de nação, pode ser plenamente desenvolvida, pelo intermédio do uso das ferramentas administrativas contemporâneas, como o uso do das análises de SWOT, nos conceitos acadêmicos do Marketing Internacional e na sua aplicação prática pelo Estado. Entretanto, o trabalho também confirma que as realidades de cada país, com suas peculiaridades e diferenças próprias, demandam estudos específicos e individualizado sobre cada possível construção de estratégia de nação.

Sendo assim, estes novos estudos, devem levar em conta, a relevância social, política e econômica de cada país, além é claro, de suas características culturais e de sua expertise com relação ao atual processo de globalização dos mercados internacionais, assim como, vislumbramos uma necessária demanda por novos estudos acadêmicos, sobre os atuais modelos administrativos Estatais e sua necessária relação de complementação ou integração, com os modelos contemporâneos de gestão empresarial.

REFERÊNCIAS

ABDENUR; Adriana Erthal; **2.7 O XII Plano quinquenal da China: consequências para o Brasil; Brasil e China no Reordenamento das Relações Internacionais: Desafios e Oportunidades; Fundação Alexandre Gusmão; Ministério das relações exteriores; Brasília; 2011.**

ANGANG, Hu; HONGHUA, Men; 2002 [2004]. **The Rising da China modern: Comprehensive National Power e Grand Strategy;** Trabalho apresentado na Conferência Internacional da Coreia; Instituto de Política Econômica Internacional (KIEP), 19-20 de março de 2004, em Seul, Coréia; disponível em: < <http://irchina.org/en/xueren/china/pdf/mhh3.pdf> >; Acesso em 10 de jun. 2016.

BANCO MUNDIAL; Data; disponível em: < <http://data.worldbank.org/country/china> >; acesso em 17 jun. de 2016.

BASTOS, Marcelo; Portal Administração; **Análise de SWOT- Conceito e Aplicação;** janeiro de 2014; disponível em: < <http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html> > acesso em 04 de jun. de 2016.

BECARD; Danielly Silva Ramos; **O Brasil e a República Popular da China: política externa comparada e relações bilaterais; (1974-2004) – Brasília: FUNAG, 2008.**

BORGEZ, Leandro; BLOG LUZ; Planilhas Empresariais; **Como Fazer a SWOT Cruzada;** 2015; acesso em 4 de jun. de 2016; disponível em: < <http://blog.luz.vc/como-fazer/swot-cruzada/> >.

CORRELATES OF WAR; **CORRELATES OF WAR PROJECT;** Contents; acesso em 18 jun. de 2016, disponível em: < <http://www.correlatesofwar.org/> >.

GOLDEN, Sean; **China's Perception of Risk and the Concept of Comprehensive National Power;** 25 marc de 2014; acesso em 15 jun. de 2014; disponível em: < <http://ej.lib.cbs.dk/index.php/cjas/article/viewFile/4028/4411> >.

KOTLER, Philip; JATUSRIPITAK, Somkid; MAESINCEE, Suvit; **O Marketing das Nações: Uma abordagem estratégica para construir as riquezas nacionais; São Paulo/ S.P; editora Futura; 1997.**

MARTINS, Jaime; 2.3 **Brasil e China: desafios e oportunidades; Brasil e China no Reordenamento das Relações Internacionais: Desafios e Oportunidades; Fundação Alexandre Gusmão; Ministério das relações exteriores; Brasília; 2011.**

MEZZETI, Fernando; **De Mao a Deng: A transformação da China; Brasília; editora UNB; 2000.**

NOQUEIRA, Camila M. O. da Silva; **A Atuação da China no Conselho de Segurança as Nações Unidas; 1971-2010; Universidade de São Paulo; Instituto de relações Internacionais; SP; 2012;**

A ascensão chinesa pós década de 80: o uso do marketing das nações em seus planos quinquenais

Disponível em < www.teses.usp.br/teses/disponiveis/101/101131/tde-17072013-140331/ >; acesso em 19 jun. 2016.

NOSÉ JUNIOR, Amadeu; **Marketing Internacional**: Uma estratégia empresarial; São Paulo/SP; Pioneira Thomson Learning; 2005.

PILLSBURY, Michael; National Defense University, **CHINA DEBATES the FUTURE SECURITY ENVIRONMENT** Press, January, 2000, disponível em: < <http://www.fas.org/nuke/guide/china/doctrine/pills2/index.html> >; acesso em 15 de jun. de 2016.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de; **METODOLOGIA DO TRABALHO CIENTIFICO**: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico; 2º edição; Novo Hamburgo – ASPEUR; Universidade Feevale; editora Feevale; RS; 2013.

RTP Notícias; **Novo plano quinquenal chinês antecipa crescimento de 6,5%**; Lusa; 6 Mar, 2016, 07:11 / atualizado em 16 Mar, 2016, 11:18 | Economia; disponível em: < http://www.rtp.pt/noticias/economia/novo-plano-quinquenal-chines-antecipa-crescimento-de-65_n904035 >; acesso em 18 de jun. de 2016.

SELECTED WORD; Deng Xiaoping; disponível em: < <https://dengxiaopingworks.wordpress.com/> >; acesso em 14 de jun. de 2016.

TOZZINIFREIRE Advogados; **Como Investir na China**; São Paulo/SP; março de 2007; disponível em: < <http://docplayer.com.br/6511125-Como-investir-na-china.html> >; acesso em 28 de jun. de 2016.