

Universidade do Minho  
Escola de Economia e Gestão

José Pedro Pinto Rodrigues PG35672

**“O papel da cultura na  
internacionalização da empresa:  
o caso da Safe Feet Company”**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Negócios Internacionais

Trabalho efetuado sob a orientação da **Professora  
Doutora Sandrina Antunes**

Janeiro de 2020

## **DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS**

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

### ***Licença concedida aos utilizadores deste trabalho***



**Atribuição-NãoComercial-SemDerivações**  
**CC BY-NC-ND**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

## **Agradecimentos**

A realização deste estudo não seria possível sem a confiança, estímulo e dedicação de algumas pessoas que não poderia deixar de agradecer. Desta forma gostaria então de expressar os meus mais sinceros agradecimentos a todos os que contribuíram para a realização deste projeto.

Sem querer atribuir uma ordem em especial, gostaria de expressar os meus maiores agradecimentos aos meus pais, Alexandra e Miguel, que desde o início me apoiaram e incentivaram na realização deste projeto. O seu apoio e paciência foram fundamentais ao longo deste caminho.

Gostaria de agradecer também à minha namorada Stefanie, pela sua paciência e companheirismo nos momentos mais difíceis, pela ajuda incansável na realização deste estudo. Sem ela este caminho teria sido muito mais difícil.

Por último, mas não menos importante, queria expressar os meus sinceros agradecimentos à minha orientadora, Professora Doutora Sandrina Antunes pela confiança que depositou neste projeto, pelo constante apoio e motivação que foram cruciais, e principalmente pelos seus conhecimentos e ensinamentos que desempenharam um papel fulcral para a realização deste caminho.

A todas estas pessoas, adicionado a todas aquelas que direta ou indiretamente contribuíram para o meu sucesso, o meu mais genuíno obrigado.

## **DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE**

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

## **Resumo: “O papel da cultura na internacionalização da empresa: o caso da Safe Feet Company”**

Após anos de grande faturação e crescimento, o mercado português do calçado entrou em declínio e as empresas viram no mercado internacional uma saída para a crise. Porém, sendo o mercado internacional um mercado diferente do nacional na medida em que a cultura interfere diretamente no modo de fazer negócios, será relevante perceber se uma empresa portuguesa acomoda o papel da cultura na elaboração da sua estratégia de internacionalização. Partindo de um estudo de caso, e aplicando a tipologia de culturas definida por Richard Lewis (2006), esta tese procurou perceber se a empresa *Safe Feet* (Braga) atende ao modo diverso como a comunicação deverá ser pensada e implementada na sua relação com os clientes internacionais. Para o efeito, esta tese optou por uma metodologia de tipo qualitativo, procedendo à auscultação dos responsáveis pela internacionalização da empresa mediante a aplicação de entrevistas semiestruturadas. Após a recolha e análise dos dados obtidos, foi-nos possível concluir que apesar da empresa *Safe Feet* desconhecer o modelo de Richard Lewis, a estratégia comunicacional da empresa corrobora os ensinamentos do autor. Esta sintonia acontece fruto da experiência acumulada ao longo dos anos, pelo que confirmamos que a cultura desempenha um papel fundamental na forma como a empresa aborda e dialoga com os seus clientes internacionais.

**Palavras chave:** comunicação, cultura, negócio internacionais, Richard Lewis.

## **Abstract: “The role of culture in the company’s internationalization: the case of Safe Feet Company”**

After years of profit and growth, the Portuguese footwear market has declined, and companies have resorted to the international market to overcome the crisis. However, since the international market differs from the national one, in the sense that culture impacts on the many ways communication should be addressed, this research tackles the role of culture in the internationalization strategy of Portuguese companies. In other words, having in mind the prominent role of culture in international businesses and the little attention devoted to this topic in Portuguese literature, this research seeks to understand if Portuguese companies accommodate the role of culture in their internationalization strategy. Drawing on the contribution of Richard Lewis (2006) and on a qualitative research, this thesis investigates if the Portuguese *Safe Feet Company* (Braga) meets the diverse ways in which communication should be planned on the multicultural international arena. Based on the data collected by means of semi-structured interviews, we were able to conclude that, although the company is not aware of Richard Lewis’ main assumptions, the company’s international practice matches the author’s main arguments. Overall, we were able to conclude that culture plays a key role in the international strategy of the company, even if it is predominantly based on intuition and experience.

**Keywords:** communication, culture, international business, Richard Lewis.

# Índice

Introdução.....	1
CAPÍTULO I.....	3
1.1. Problemática e justificativa .....	3
1.2. Estado da arte.....	4
1.3. Perguntas de investigação .....	7
1.4. Metodologia.....	7
CAPÍTULO II .....	10
2. Abordagem teórica: o modelo de Richard Lewis .....	10
2.1. A tipologia de culturas segundo Richard Lewis .....	10
2.1.1. Culturas linear-ativas .....	11
2.1.2. Culturas multi-ativas .....	12
2.1.3. Culturas reativas.....	14
2.1.4. Culturas mistas .....	16
2.2. As características da comunicação no modelo de Lewis .....	17
2.2.1. Características da comunicação em culturas lineares-ativas .....	18
2.2.2. Características da comunicação em culturas multi-ativas.....	19
2.2.3. Características da comunicação das culturas reativas .....	20
2.2.4. Características da comunicação das culturas multi-ativas/linear-ativas .....	21
2.2.5. Características da comunicação das culturas multi-ativas/reativas .....	22
2.2.6. Características de comunicação das culturas lineares-ativas/reativas .....	23
CAPÍTULO III .....	25
3. Estudo de caso: a empresa <i>Safe Feet</i> .....	25
3.1. Apresentação da empresa .....	25
3.2. Tipologia de clientes .....	26

CAPÍTULO IV .....	27
4.1. Apresentação dos dados.....	27
4.2. Análise dos resultados .....	31
CAPÍTULO V .....	37
5.1. Conclusões finais .....	37
Bibliografia .....	38
Anexos .....	41
ANEXO A: Guião da entrevista semiestruturada .....	41

## Índice de Figuras

<b>Figura 1:</b> Tipologia de Culturas segundo Richard Lewis .....	10
<b>Figura 2:</b> Organização de uma cultura linear-ativa .....	11
<b>Figura 3:</b> características dos Linear-ativos .....	12
<b>Figura 4:</b> Características da Cultura multi-ativa .....	13
<b>Figura 5:</b> Processo de comunicação das culturas reativas .....	14
<b>Figura 6:</b> Características da Cultura reativa .....	16

## Índice de tabelas

<b>Tabela 1:</b> Características da comunicação nas diferentes culturas .....	24
<b>Tabela 2:</b> Divisão dos clientes por culturas .....	27

## Índice de gráficos

<b>Gráfico 1:</b> Adequação da estratégia de comunicação ao modelo de Lewis .....	32
<b>Gráfico 2:</b> Adequação da estratégia de comunicação ao modelo de Lewis .....	33
<b>Gráfico 3:</b> Adequação da estratégia de comunicação ao modelo de Lewis .....	34
<b>Gráfico 4:</b> Adequação da estratégia de comunicação ao modelo de Lewis .....	35
<b>Gráfico 5:</b> Adequação da estratégia de comunicação à modelo de Lewis .....	36

## Índice de siglas

**APICCAPS** - Associação Portuguesa dos industriais de Calçado, Componentes e Artigos de Pele e seus Sucedâneos.

## Introdução

Hoje em dia a comunicação intercultural é a base de qualquer negócio internacional. Uma empresa que pretenda expandir-se e internacionalizar-se terá de compreender a forma como a cultura interfere no modo diverso de fazer negócios. Nesse sentido, terá de tomar consciência dessa realidade e preparar-se para poder comunicar de forma adequada e eficaz com outras culturas. Comunicar da forma correta é um passo indispensável para o sucesso a nível internacional. Em 1960, a cultura era estudada por Hall (1960) como uma linguagem silenciosa nos negócios internacionais. A diferença linguística era apontada como o principal obstáculo à transmissão da mensagem pretendida. A esta somavam-se as diferenças culturais que podem originar interpretações erradas sobre o assunto tratado (Denis McQuail, 2003).

A centralidade da 'cultura' na comunicação despertou o interesse de inúmeros investigadores. Porém, tratando-se de um tema complexo e extenso, as definições de cultura multiplicaram-se ao longo do tempo. Por exemplo, para Hofstede (1991:6), a cultura é aprendida, não inata. Deriva do ambiente social e não dos genes. Trompenaars e Turner (1998:13) optaram por uma perspetiva algo distinta ao definir a cultura como um sistema comum de significados que mostra ao que se deve prestar atenção, como se deve agir e o que se deve valorizar. Talvez a definição que mais se identifique com o contexto em que o ser humano se encontre seja a de Leung *et al.* (2005:357) que define a cultura como "*valores, crenças, normas e padrões de comportamento de um grupo nacional.*"

Atendendo à multiplicidade de culturas presentes no mundo, não será fácil para um negociador compreender, pelo menos de forma imediata, todas as culturas com que se depara no exercício das suas funções. Vários elementos provenientes dessa diferença podem surgir no momento das negociações e complicar o negócio, pelo que será conveniente optar por uma preparação prévia para poder lidar eficazmente com estas diferenças. Ou seja, numa negociação, é importante perceber o que cada gesto ou palavra significa para a outra parte. As empresas olham para o ato negocial como um meio para atingir os fins, no entanto, uma negociação apenas será bem-sucedida se a comunicação for eficaz, ou seja, se for adequada ao meio cultural em que aquela acontece. Como tal, será necessário ajustar o modelo comunicacional às especificidades da cultura que participa do negócio. Assim, e após uma análise criteriosa de cada situação negocial, poderá optar-se por um estilo oral formal ou informal; por respostas diretas, claras e objetivas, ou por respostas indiretas. Todos estes aspetos da comunicação deverão ser estudados

antes de iniciar um negócio. Em suma, a cultura desempenha um papel estratégico na iniciação e efetivação de uma negociação, pelo que um conhecimento prévio da cultura do cliente poderá contribuir para o sucesso ou insucesso da negociação, trazendo, por conseguinte, grandes benefícios ou prejuízos à empresa.

Assim, o objetivo desta tese é verificar se a empresa *Safe Feet* atende às características culturais específicas dos seus clientes internacionais quando enceta o diálogo com os mesmos. Por outras palavras, interessa-nos avaliar se as pessoas responsáveis pelo departamento de vendas internacionais se preparam para a comunicação com o cliente para que a comunicação seja eficaz. Nesse sentido, nesta investigação iremos optar por um estudo de caso e iremos privilegiar a análise qualitativa, mediante a aplicação de entrevistas semiestruturadas. A análise dos dados será feita à luz do modelo teórico de Richard Lewis (2006) pelo facto deste modelo nos permitir compreender as características comunicacionais que deverão pautar a comunicação com clientes oriundos de países que integram cada um dos três grupos de culturas identificados pelo autor.

A tese está estruturada em cinco capítulos. **O primeiro capítulo** apresenta-se como um capítulo introdutório onde iremos contextualizar a problemática em debate e onde iremos situar as nossas perguntas de investigação no quadro da literatura existente. Por último, iremos expor e justificar as nossas opções metodológicas. **O segundo capítulo** explicita e justifica a escolha da abordagem teórica aplicada neste estudo. **O terceiro capítulo** centra-se na apresentação da empresa *Safe Feet* e na sua tipologia de clientes. **No quarto capítulo**, apresentamos e discutimos os resultados obtidos mediante a aplicação de entrevistas semiestruturadas aos responsáveis pelas vendas internacionais. Por fim, **no quinto capítulo**, apresentamos as conclusões da nossa análise e respondemos às duas perguntas de investigação: “*qual a importância da cultura na forma como a Safe Feet comunica com os seus clientes internacionais?*” e “*existe adequação entre a prática da empresa em matéria de comunicação com os clientes internacionais e o modelo de Lewis?*”.

# **CAPÍTULO I**

## **1.1. Problemática e justificativa**

O mercado internacional cada vez mais se torna numa prioridade para o crescimento ou até mesmo manutenção de uma empresa. Estes tipos de negociações envolvem sempre, nos casos mais simples, duas culturas distintas que se guiam por ideais diferentes e têm uma percepção diferente do mundo. No contexto português, é cada vez mais evidente que é necessário fazer investidas no estrangeiro para conseguir fugir à estagnação do mercado nacional. Segundo os últimos relatórios da Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos (APICCAPS), os empresários consideram o volume de negócio ainda suficiente, porém, claramente inferior aos números registados no ano anterior. Contudo, as empresas que podem considerar o volume de negócios atual aceitável são aquelas que já têm uma dimensão considerável ou que apresentam uma maior orientação para o mercado externo.

Porém, iniciar negócios com empresas estrangeiras não será tão simples como os negócios feitos em território nacional. Exige uma maior preparação e conhecimento do mercado onde se tenciona inserir, perceber se o produto é realmente necessário lá, se os preços praticados se adequam ao poder de compra dos cidadãos desse país, entre outros fatores adjacentes à análise de mercado. Mais, além desse estudo de mercado é necessário compreender que se está a trabalhar com pessoas e que o ser humano não é igual em todo lado, e como tal, os seus comportamentos também vão variar de país para país. Cada nação possuiu a sua cultura, e esta referencial cultura influencia a forma como olhamos para os outros e como os outros olham para nós. Quando estudado, este fator pode ser um grande aliado à realização de bons negócios.

O tema desta tese demarca-se pela sua pertinência porque ainda nenhum estudo se debruçou sobre o papel da cultura na internacionalização de uma empresa portuguesa. Apenas Antunes (2018) abordou a questão da importância da cultura na negociação internacional, porém nenhum estudo se interessou pela importância da cultura na questão particular da internacionalização de uma empresa em Portugal. Como foi referido anteriormente, o mercado nacional encontra-se em estagnação e o mercado internacional acaba por ser o mais atrativo para as empresas portuguesas. Por conseguinte, elaborar um estudo com este propósito torna-se

pertinente na medida em que nos permite perceber qual o nível de preparação de uma empresa portuguesa nesta área do saber.

Com a realização deste estudo, será finalmente possível compreender se uma empresa portuguesa se prepara para lidar com a diferença cultural no planeamento da internacionalização de uma empresa, isto é, se as empresas adequam a forma como comunicam às características culturais dos clientes internacionais ou se agem por mera intuição, ou ainda, no pior dos casos, se não existe qualquer preparação prévia.

## **1.2. Estado da arte**

Desde 1960, a cultura é estudada como uma ‘linguagem silenciosa’ nos negócios internacionais (Hall, 1960). Sempre existiu uma procura pela explicação deste conceito, algo que ajudasse a compreender a complexidade das interações entre civilizações e também a complexidade das organizações. Sendo um assunto bastante discutido e estudado por diferentes autores é importante clarificar o próprio conceito de ‘cultura’.

A noção de ‘cultura’ começou a ser utilizada para compreender as nações e as organizações como se de fenómenos idênticos se tratasse, porém erradamente (Hofstede, 1991). A existência de muitas definições, somado ao facto de se tratar de um termo que possa ser aplicado a vários contextos, incentiva ainda mais à ambiguidade do termo (Shneider, 1998). Ao procurar introduzir maior rigor na utilização do termo em contextos organizacionais, Geert Hofstede afirmou que os termos ‘cultura’ e ‘programação mental’ são equivalentes, ao defini-los como “*uma programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face a outro*” (1991:18). Entre 1980 e 1983, este investigador deu a conhecer a teoria das dimensões culturais ao identificar cinco dimensões que influenciavam diretamente a cultura, cultura esta que é adquirida, não herdada: distância ao poder, individualismo/coletivismo, masculinidade/feminilidade, aversão à incerteza e orientação de longo/curto prazo.

Inicialmente, Hofstede focou-se em cinco características: masculinidade vs. feminilidade, distância hierárquica, aversão à incerteza, individualismo vs. coletivismo e orientação a longo prazo vs. curto prazo. O nível da distância hierárquica está relacionado com as desigualdades acentuadas de poder nas organizações e na sociedade e de que forma estas são tidas como naturais e inevitáveis. Num país com elevada distância hierárquica, o poder encontra-se numa só pessoa sendo que as restantes pertencentes ao grupo esperam que lhes digam o que fazer; existem sinais visíveis de estatuto. Acontece o contrário em países com baixa distância hierárquica.

Já o individualismo vs. coletivismo reflete o poder que o grupo tem sobre um indivíduo, isto é, numa empresa coletivista, o grupo funciona como uma família e os indivíduos atribuem maior valor ao grupo que ao trabalho, prevalecendo sempre a relação com o grupo sobre o trabalho. Num grupo individualista, o valor é atribuído ao tempo pessoal, à liberdade para cada indivíduo adotar os seus métodos de trabalho e ao desafio. Quando existe uma orientação a longo prazo a comunidade tem uma personalidade adaptável, pensam no futuro, poupam para poder investir, os alunos atribuem o sucesso ao esforço e existe um crescimento económico rápido até atingirem a prosperidade. Em contraste, a sociedade com uma orientação a curto prazo é mais consumista, pensa que as coisas mais importantes aconteceram no passado ou no presente, tem definido o que é bom e mau, os estudantes atribuem a sorte ao sucesso e a economia cresce lentamente.

Ao tentar complementar o estudo de Hofstede, Edward Hall (1993) definiu a cultura como 'ato comunicacional' entre pessoas que não pode ser dissociado do contexto cultural em que acontece. Depois de ter percebido que era importante compreender as diferenças das características comportamentais, Hall (1976) criou outras ferramentas essenciais ao entendimento da cultura e do modo como o grupo de uma região se comporta. Assim, atendendo à comunicação e ao contexto em que esta ocorre, dividiu as culturas em cultura de alto contexto e de baixo contexto. Em relação aos costumes e personalidades dividiu as culturas em culturas monocrónicas e policrónicas. Na cultura de elevado contexto, temos de ter em consideração a história do comunicador e os seus valores, para se compreender melhor a informação que transmite, basicamente perceber o meio de onde vem para compreender as suas ações. Estas culturas estão presentes no Médio Oriente, América do Sul, Ásia e África. Por outro lado, numa cultura de baixo contexto, as mensagens verbais são explícitas, sendo estas portadoras de toda a informação necessária ao comunicador, pelo que o contexto não será tão relevante. Estas culturas são mais individualistas e estão mais presentes nos Estados Unidos, Canada e na Europa Ocidental. Relativamente às culturas monocrónicas e policrónicas, Hall designa as culturas monocrónicas de sociedades em que os compromissos seguem uma linha de tempo, não fazem duas coisas ao mesmo tempo. As culturas policrónicas são exatamente o oposto, fazem mais que uma tarefa ao mesmo tempo, interagem com mais que uma pessoa ao mesmo tempo, sentem que estão a rentabilizar melhor o seu tempo.

Assim, embora existam estudos que abordam o papel da cultura na comunicação, sendo que este segundo ponto é mais explorado por Hall do que por Hofstede, nenhum deles explora esta relação de forma pragmática, possibilitando a sua aplicação ao mundo empresarial. Nesse

contexto, Richard Lewis permitiu aliar a simplicidade à amplitude da análise ao oferecer um quadro analítico simultaneamente abrangente e flexível ao catalogar as culturas em três tipos: linear-ativos, multi-ativos e reativos. Em 1996, e após ter realizado um estudo em larga escala (aplicado a mais de 200 culturas), este linguista britânico escreveu a sua obra mais famosa - "*When Cultures Collide*" - que ainda hoje serve de guia para quem estuda a cultura segundo o prisma da comunicação em ambiente negocial.

Neste livro, Richard Lewis enuncia uma série de pressupostos sobre o comportamento, visões e entendimentos próprios a cada tipo de cultura, debruçando-se de modo particular sobre os aspetos comunicacionais de cada um dos grupos, algo que o diferencia dos restantes contributos. Ao basear a sua análise num estudo em larga escala, Lewis identificou, com pormenor e de forma sistematizada, os elementos culturais a ter em conta para que uma comunicação seja eficaz. Deste modo, com base na divisão operada pelo autor, ser-nos-á possível antever e perceber porque motivo certos indivíduos oriundos de certos países comportam-se de uma determinada maneira e outros de outra. A título de exemplo, poderemos finalmente compreender porque motivo indivíduos de nacionalidade espanhola e italiana partilham os mesmos comportamentos e expectativas na sua relação com o outro. Ou por que motivo para os italianos chegar meia hora atrasados para um encontro não será percebido como uma falta de respeito, quando para indivíduos de nacionalidade alemã, sê-lo-á com toda a certeza.

Em suma, foi a praticidade e o fato do modelo de Lewis ser tão completo, permitindo que mesmo quem não conhece o seu trabalho consiga ler o seu livro e perceber as características culturais e de comunicação que cada país tem, estes foram os principais motivos que levaram à utilização deste modelo para o corpo teórico neste trabalho. Ao adotar uma visão ampla e relacional entre a teoria e a prática, Lewis destaca-se inequivocamente dos dois autores referidos anteriormente. Ao fazermos esta escolha, gostaríamos que esta tese possa contribuir para a compreensão da importância da cultura na internacionalização de uma empresa portuguesa, sendo algo que nunca mereceu a atenção dos investigadores nesta área do saber em Portugal. Acreditamos, pois, que a aplicação deste modelo à *Safe Feet* trará um novo ponto de vista, um ponto de vista real, de como se comporta uma empresa portuguesa quando estabelece o contacto com os seus clientes internacionais. Esperamos, também, que este estudo possa contribuir para que outras empresas estejam atentas para os cuidados que deverão ter quando planearem a sua atividade internacional. Uma pesquisa desta natureza será certamente útil para qualquer empresa,

pelo que poderá funcionar como um sinal de alerta para a importância da cultura na forma como as empresas comunicam com os seus clientes no exterior.

### **1.3. Perguntas de investigação**

*“O papel da cultura na internacionalização da empresa: o caso da Safe Feet Company”* é um trabalho de investigação do tipo descritivo (Blaikie, 2010), sendo este o modo mais eficaz para estudar o comportamento dos membros desta empresa responsáveis pelo contacto e negociação com outros países. Neste estudo, iremos analisar a estratégia comunicacional adotada pela empresa *Safe Feet* de modo a perceber se a empresa atende ao papel da cultura ‘na forma’ como comunica com os seus clientes internacionais. Ao aplicarmos as categorias de análise do modelo de Lewis, iremos direcionar a nossa análise para a descoberta de ‘padrões comportamentais’ que possam emergir dos relatos dos responsáveis da empresa.

Assim, o objetivo desta tese é responder às seguintes perguntas de investigação:

- Qual a importância da cultura na forma como a Safe Feet Company comunica com os seus clientes internacionais?
- Existe adequação entre a prática da empresa em matéria de comunicação com os clientes internacionais e o modelo de Lewis?

Com este trabalho, pretendemos perceber se esta empresa de calçado portuguesa atende às especificidades culturais de cada um dos seus clientes na comunicação com os mesmos. Para tal, será fulcral perceber como é que a empresa comunica com os seus clientes, se o faz de forma informada e ajustada às especificidades culturais identificados pelo modelo de Richard Lewis.

### **1.4. Metodologia**

Neste estudo, iremos optar por uma metodologia de tipo qualitativo, isto é, iremos privilegiar as perceções dos atores em análise para podermos responder às nossas perguntas de investigação. Nesta investigação, o investigador terá um papel ativo na recolha e tratamentos dos dados, pelo que deverá explicitar a forma como a análise foi realizada, passo a passo.

Embora a análise de tipo qualitativo nos permita aceder às visões únicas e subjetivas que decorrem da interpretação de um determinado fenómeno social, esta obriga o investigador a observar, descrever e interpretar o fenómeno sem nunca tentar controlá-lo (Freixo, 2011). Posto isto, este estudo será de tipo exploratório e descritivo na medida em que, por um lado, iremos

abordar um tema pouco abordado na literatura em Portugal e, por outro lado, iremos proceder à identificação do modelo comunicacional adotado pela empresa *Safe Feet* para deste modo responder às nossas perguntas de investigação.

Este estudo configura um estudo de caso na medida em que pretendemos realizar um estudo aprofundado e rigoroso de um determinado caso. Como refere Creswell (1994, 61): “*o estudo de caso é a exploração de um sistema limitado, no tempo e em profundidade, através de uma recolha de dados profunda envolvendo fontes múltiplas de informação ricas no contexto. Tal como o nome indica neste tipo de estudo, escolhemos um caso empírico para poder responder a uma pergunta concreta. No nosso caso concreto, procedemos à escolha de empresa portuguesa - a Safe Feet - para poder responder às perguntas de investigação.*”

Assim, nesta investigação, procedemos ao levantamento de artigos e livros sobre o tema, e procedemos à realização de entrevistas semiestruturadas. A escolha deste método de recolha foi, no nosso entender, adequada, na medida em que nos permitiu obter respostas simultaneamente ricas em detalhes e comparáveis, o que facilitou a tarefa da análise. Ou seja, apesar de conter um conjunto de questões pré-definidas, é dado ao entrevistador a possibilidade de improvisar e de conduzir a entrevista sob a forma de uma conversa informal, dando a oportunidade ao entrevistador de aprofundar os temas que achar mais pertinentes. Segundo Bob Matthews e Liz Ross (2010:221) “*As entrevistas semiestruturadas são usadas para recolher dados numa grande variedade de modelos de pesquisa. Eles são tipicamente associados à recolha de dados sociais qualitativos quando o pesquisador está interessado nas experiências, comportamentos, entendimentos e no como e no porquê das pessoas experimentarem e entenderem o mundo social desta maneira*”.

O guião foi elaborado por partes, dando um seguimento coerente à entrevista, começando por perguntas gerais de conhecimento do ambiente profissional, seguidas de questões sobre a escolha dos canais de comunicação e por fim sobre a tipologia dos clientes dividida segundo o modelo de Lewis. Todas as perguntas foram pensadas de modo a obter respostas de qualidade, isto, que respondessem às perguntas de investigação. Como é possível verificar no Anexo A, inicialmente, o guião dá total liberdade ao entrevistado para se dar a conhecer, falando de si e da sua experiência profissional. Numa segunda fase, são colocadas várias questões fechadas, onde a liberdade de resposta é menor, mas onde o representante da empresa é confrontado com a

tipologia de Lewis, escolhendo a resposta que entende ser a mais adequada ao modo particular como comunica com os seus clientes.

Como se trata de um estudo qualitativo, os participantes escolhidos para a realização das entrevistas semiestruturadas foram as pessoas ligadas ao tema em análise. Assim, foram realizadas duas entrevistas aos comerciais da empresa que neste cargo têm como responsabilidade liderar o contacto e as negociações com o exterior. Seguindo um guião pré-definido e direccionado para a área de maior interesse, pois o intuito é recolher o máximo de informação qualificada para o estudo sendo que as pessoas com interferência direta nos negócios internacionais e que contactam com o cliente são as pessoas visadas pelas entrevistas. Englobando mais intervenientes iria colocar em causa a qualidade dos dados recolhidos devido à falta de prática e experiência a lidar com o comércio internacional.

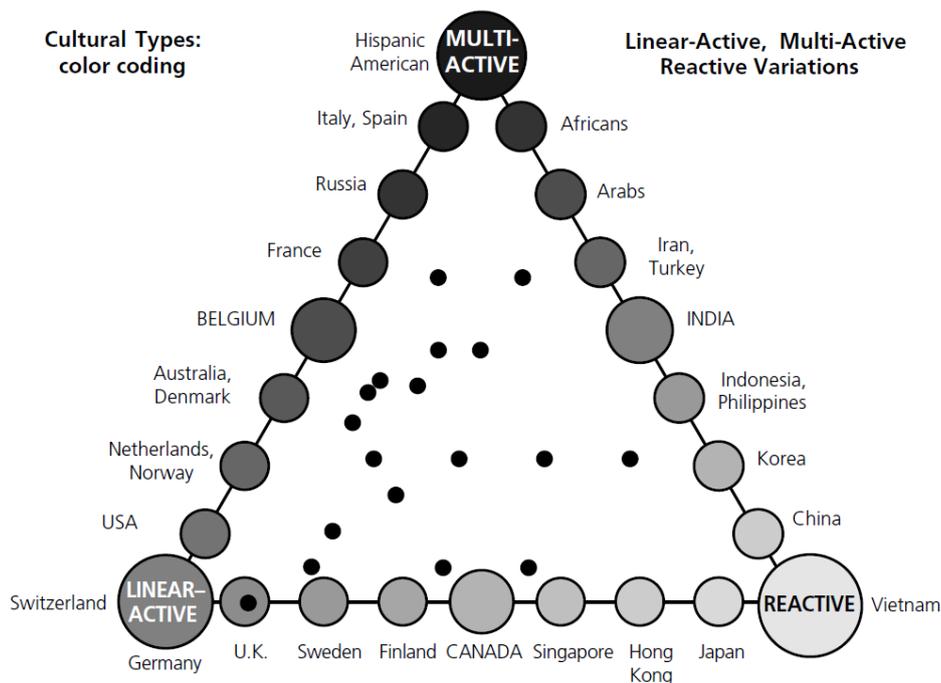
# CAPÍTULO II

## 2. Abordagem teórica: o modelo de Richard Lewis

### 2.1. A tipologia de culturas segundo Richard Lewis

Richard Donald Lewis é um linguista inglês nascido em 1930, a sua carreira levou-o até à Finlândia onde viveu durante dois anos, seguindo depois para o Japão onde trabalhou e viveu durante 5 anos. A sua vontade de conhecer novas culturas levou-o a percorrer 200 países diferentes, com o acumular de conhecimento surgiu o seu modelo, exemplificado na **figura 1**, que agrupa as culturas em função da similaridade de comportamentos, costumes, religiões. Em 1996 lançou a primeira versão do seu livro “*When Cultures Collide*” onde dava a conhecer o resultado de todo o seu trabalho. Nesta obra é lançado o modelo de Lewis, o modelo que simplifica a maneira como devemos compreender as culturas estrangeiras e a melhor maneira de lidar com a cultura nos negócios. Ele dividiu as culturas em três tipologias: linear-ativos, multi-ativos e reativos.

**Figura 1:** Tipologia de Culturas segundo Richard Lewis<sup>1</sup>

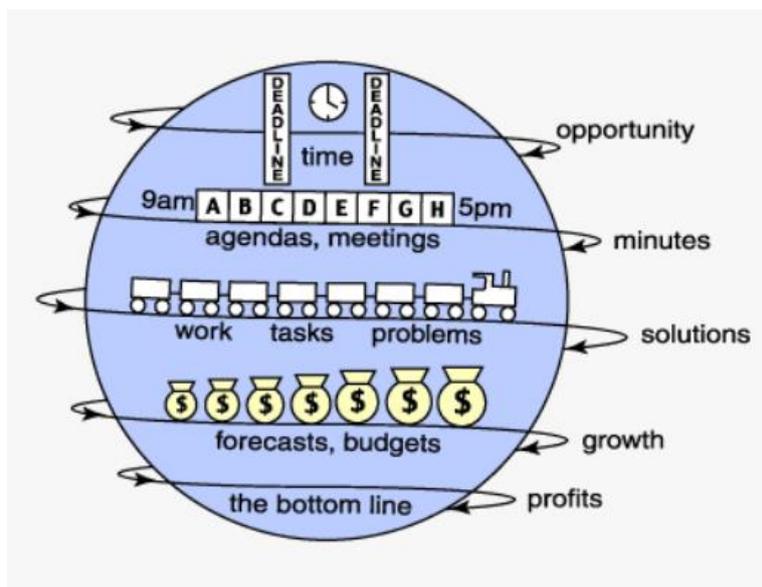


<sup>1</sup> Fonte: Lewis, R. (2006) “When Cultures Collide”, Terceira edição, Nicholas Brealey Publishing, Londres, pp. 42.

### 2.1.1. Culturas linear-ativas

Como demonstra a **figura 2**, nas culturas linear-ativas as ações são feitas em sequência, nunca duas coisas ao mesmo tempo, sempre de forma organizada e planejada. Como é possível perceber na figura abaixo apresentada, existe uma sequência para cada ação tendo cada ação um objetivo.

**Figura 2:** Organização de uma cultura linear-ativa <sup>2</sup>

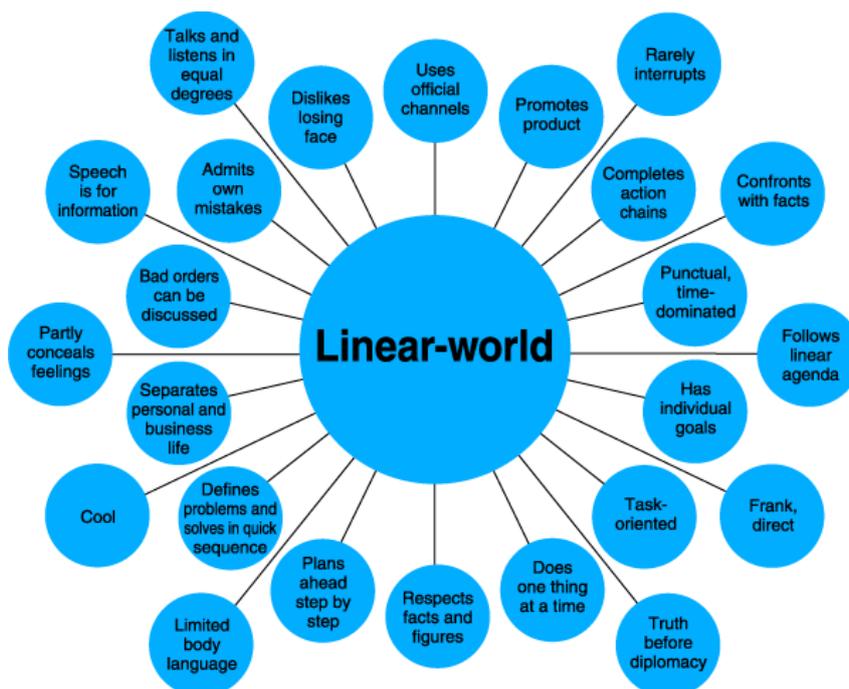


No que toca às negociações, o confronto não é temido, preferem sempre a verdade, um tratamento profissional sem quaisquer tipos de hospitalidades ou algo que não tenha a ver com os negócios e são apologistas da lógica em vez das emoções. São uma comunidade que ouve e fala na mesma medida, porém só acreditam em tudo o que é dito quando é corroborado por fontes escritas e ditas de confiança. Após as formalidades iniciais, gostam de fazer negócio rapidamente considerando que se o produto for realmente bom, o preço atrativo e as datas de entrega forem reais, o negócio estará bem encaminhado. São grandes respeitadores do contrato, tudo o que estiver lá estipulado vai ser seguido à risca assim como os prazos de pagamento do serviço ou produto adquirido.

<sup>2</sup> <https://www.crossculture.com/about-us/the-model/linear-active/> acesso a 05-07-2019.

A **figura 3** apresenta as características de uma cultura linear ativa, onde podemos encontrar países como a Alemanha e a Suíça.

**Figura 3:** características dos Linear-ativos<sup>3</sup>



### 2.1.2. Culturas multi-ativas

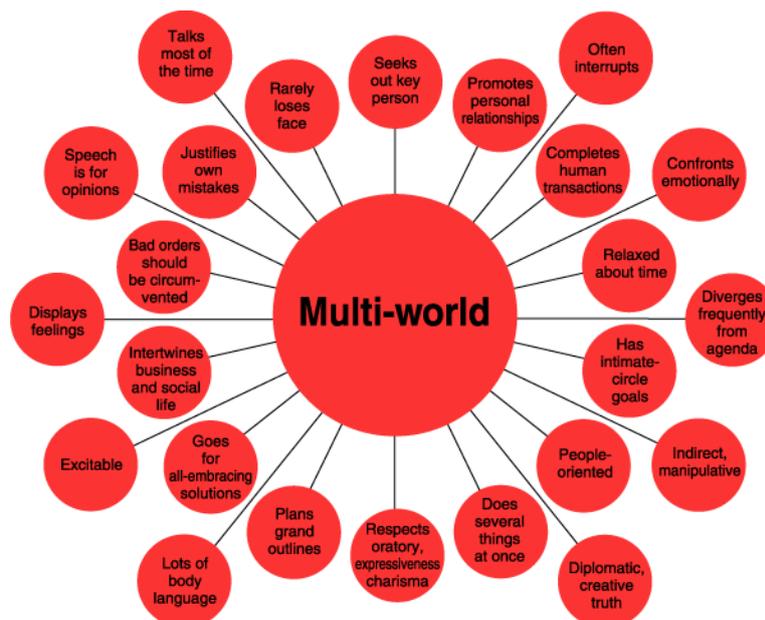
A maneira de agir das culturas multi-ativas é mais sentimental e ligada à família. São caracterizadas por pessoas muito comunicativas, falam e ouvem ao mesmo tempo interrompendo a conversa se necessário. São especializados em conversas animadas tudo o que seja silêncio ou tempos mortos causam desconforto. Agem por impulso e pelo que sentem no momento sentindo-se presos quando são obrigados a seguir um agendamento de acontecimentos pois têm a tendência de querer fazer mais que uma coisa ao mesmo tempo. Consideradas pessoas bastante flexíveis, conseguem trabalhar no meio do caos, improvisam de forma a lidar da melhor forma com a mudança.

<sup>3</sup> <https://www.crossculture.com/about-us/the-model/linear-active/> acesso a 08-07-2019.

No processo negocial, a comunicação oral tem maior destaque, pelo que consideram que para uma venda resultar é necessário haver uma boa relação e conexão com o parceiro de negócios. Os contactos pessoais são os que mais lhes agradam porque conseguem sentir a emoção da outra parte, tudo o que seja troca de emails ou telefonemas durante um grande espaço de tempo vai pôr o negócio em risco. As culturas multi-ativas consideram são extremamente orientadas para o diálogo, gostam de negociar demonstrando menos respeito por contratos, regras ou regulamentos, ao contrário das culturas Lineares ativas.

O que para muitas culturas é considerado um desrespeito ou incómodo, em países como Espanha e Itália pode ser algo natural, são procrastinadores exímios. Por exemplo, as datas estipuladas de pagamento ou entrega de produtos é por vezes desvalorizada e acabam por se atrasar no cumprimento das mesmas. Podem chegar a ser manipuladores no momento negocial dando pequenos subornos sob a forma de presentes ou pequenos pagamentos para garantir que o conseguem chegar a um acordo. Embora exista maior aversão às regras eles sabem aceitar a sua posição na cadeia negocial, respeitando hierarquias mais altas que demonstrem força e liderança. A **figura 4** apresenta as características de uma cultura multi-ativa, onde podemos encontrar países como Espana, Portugal e Itália.

**Figura 4:** Características da Cultura multi-ativa<sup>4</sup>



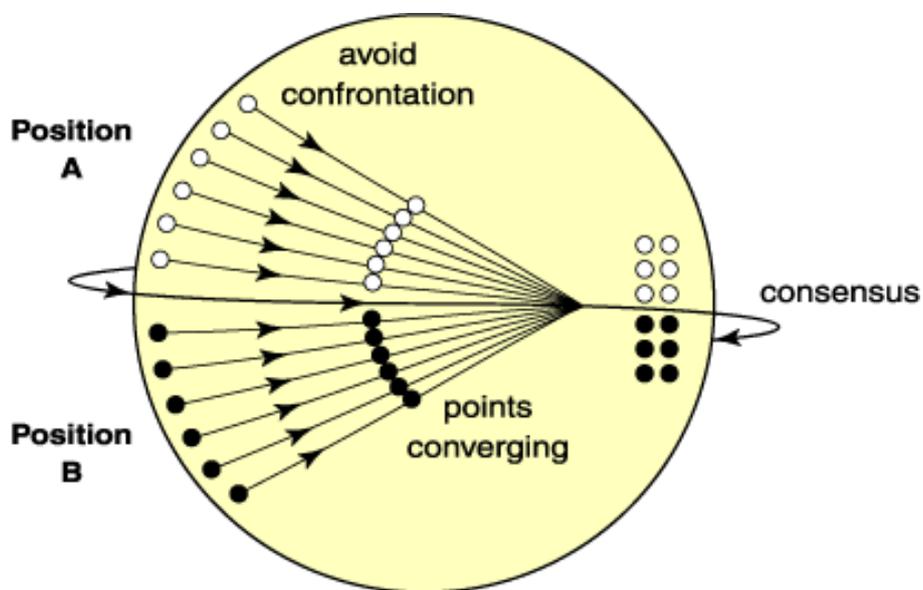
<sup>4</sup> <https://www.crossculture.com/about-us/the-model/multi-active/> acesso a 09-07-2019.

### 2.1.3. Culturas reativas

Consideradas pessoas muito respeitadas, tendem sempre a ouvir o que a outra pessoa tem para dizer mesmo em momentos de maior tensão. Existe a preocupação de perceber primeiro a posição da outra parte, ouvir o que há para dizer e só depois formar uma opinião ou posição.

Considerados os melhores ouvintes do mundo, têm a capacidade de focar exclusivamente no que lhe está a ser dito. Raramente interrompem o discurso da outra pessoa e após o fim aguardam sempre um período de tempo antes de responder, absorvendo tudo o que foi dito e mostrando respeito pelo outro indivíduo. Fazem, pois, questão de mostrar que as suas observações são importantes e devem ser consideradas sem pressa. Uma tática que usam para realmente perceber quais os objetivos finais é colocar mais questões sobre o que foi dito. Os países asiáticos como o Japão, a China e o Vietname são exemplos perfeitos, eles analisam tudo de forma muito detalhada para garantir que não estão a compreender o outro ponto de vista de forma errada.

**Figura 5:** Processo de comunicação das culturas reativas<sup>5</sup>



O monólogo é escolhido como o modo de comunicação preferencial, é uma sequência de monólogo – pausa – reflexão – monólogo. Ou seja, alguém inicia o seu discurso sem ser

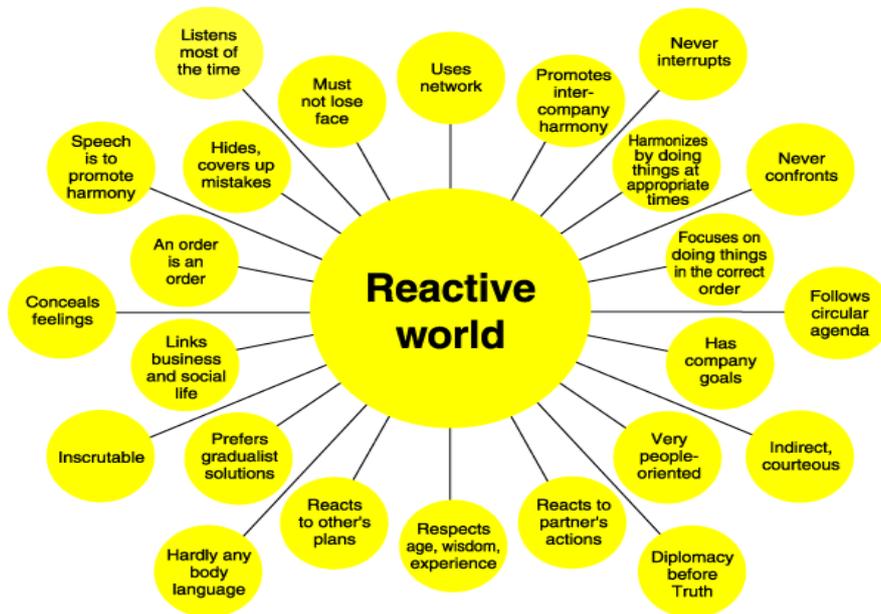
<sup>5</sup> <https://www.crossculture.com/about-us/the-model/reactive/> acesso a 09-07-2019.

interrompido no final o outro absorve o que foi dito e reflete iniciando por fim o seu discurso, sem ser interrompido. Nas culturas acima descritas a maneira de comunicar mais frequente é o diálogo, os monólogos são interrompidos quando se acha necessário mostrando, educadamente, interesse no que está a ser dito. Como demonstra a **figura 5** (acima mencionada), toda a conversa é filtrada de modo as posições de ambos seja consensual.

Contrariamente a outras culturas, as culturas reativas consideram que o silêncio é essencial, algo que faz parte do processo de comunicação. Todos os argumentos utilizados carecem de longa consideração, realizada normalmente de forma silenciosa. Perder tempo com conversas banais não faz parte do cotidiano das culturas reativas, eles fazem perguntas objetivas que resultem em respostas objetivas dando a oportunidade de a outra parte mostrar o seu desagrado ou desacordo. Nestas interações, os reativos têm como estratégia não demonstrar demasiada autoestima e passar mais despercebido para não causar desconforto no “parceiro de monólogo”. Esta atitude não é entendida como sinal de personalidade fraca, mas sim de respeito e humildade. Raramente uma pessoa reativa perderá a paciência ou tornar-se-á agressiva. Uma pessoa reativa não gasta energia naquilo que não considera necessário. Concentram-se naquilo que é importante para atingir os seus objetivos, porém esses objetivos raramente passarão por ambicionar a liderança.

Eles seguem uma sequência de acontecimentos que acham necessários para conseguir o que pretendem. Começam por ouvir com atenção, compreendem o que o outro lhes quer dizer, fazem pausas em silêncio de forma a avaliar o que foi dito, realizam questões caso achem necessário haver maior esclarecimento, reagem de maneira construtiva, imitam os pontos fortes do produto da concorrência, melhoram esses pontos, refinam o produto e tentam torná-lo perfeito. As culturas reativas tentam finalizar o negócio de forma pacífica e respeitosa, mas tirando sempre o maior proveito possível para o seu negócio, de forma a ter vantagem em relação à concorrência. Na **figura 6** abaixo apresentada, é possível visualizar as características de culturas reativas.

**Figura 6:** Características da Cultura reativa<sup>6</sup>



#### 2.1.4. Culturas mistas

Na empresa podem ainda ser verificadas culturas mistas. Culturas mistas são aquelas que se situam no centro da pirâmide de Lewis. Embora seja um grupo mais restrito e estejam presentes em menor quantidade na pirâmide, quando isto acontece é normal encontrar características referentes a duas subculturas, podendo ser bastante emocional como as culturas multi-ativas, mas que cumprem sempre os horários e detestam atrasos como as culturas lineares ativas, fazendo assim uma cultura mista chamada multi-ativa/linear-ativa, existem também as culturas linear-ativa/reactiva e reativa/multi-ativa.

Países como a Bélgica, Israel, Índia inserem-se neste grupo cultural, eles situam-se no meio da tabela pois têm comportamentos referentes a mais que uma subcultura, nestes casos é natural identificar influências e características de culturas diferentes num só país. Este fenómeno acontece por vez por causa da colonização ou proximidade com outros países de culturas diferentes, a transmissão de costumes acaba por fazer com que o país adapte o que acha mais conveniente do estrangeiro mantendo também a essência da sua cultura inicial. Nestes casos a leitura da cultura é um pouco mais difícil, existem mais características e comportamentos a avaliar, pode variar do

<sup>6</sup> <https://www.crossculture.com/about-us/the-model/reactive/> acesso a 09-07-2019.

Norte para o Sul do país. Tendo particularidades de mais que uma cultura obriga a uma maior preocupação e estudo quando se pretende negociar com alguém que se encontre nessa situação.

## **2.2. As características da comunicação no modelo de Lewis**

A Comunicação é um ponto fulcral no desenvolvimento de qualquer relação, seja ela pessoal ou comercial. Escrita ou falada, a comunicação está presente em qualquer fase relacionada com o trabalho, seja dentro da empresa ou entre empresas. Todas as relações internas que existem dentro da empresa vivem da comunicação, por conseguinte, todas as que existem fora da empresa vão necessitar também. Quando se trata de um negócio internacional a distância dificulta o processo de negociação, neste caso a distância cultural, seja distância linguística, costumes, religiões ou etnias. Apesar de todas estas diferenças serem perceptíveis, facilmente a falta de conhecimentos sobre elas pode levar a situações menos confortáveis e a até tensas que podem desencadear um mau final para o negócio. De um ponto de vista exterior, dir-se-á que os resultados obtidos por uma empresa são afetados pela sua capacidade em entender o ambiente que a rodeia e o ambiente onde se quer inserir.

Existe a necessidade de adaptar a forma de comunicar de forma a ser eficaz na mensagem que se quer passar. Tudo isto representa uma grande dificuldade para a empresa e para a sua cultura interna. Seja sobre a forma de email, telefone ou conversa presencial a empresa tem de adaptar tudo para passar a mensagem correta a culturas diferentes, as interpretações variam conforme a cultura predominante no país. A comunicação e a cultura estão eternamente interligadas pelos obstáculos que as diferentes culturas criam quando existe comunicação entre si. Todos os trabalhadores que lidam com negócios internacionais presenciam esses obstáculos, diariamente.

Além das barreiras culturais, a língua é certamente a primeira a surgir, com um mundo mais globalizado essa barreira acaba por ser facilmente transponível. Foi a pensar nesses problemas que surgem aquando da interação com culturas diferentes que Richard Lewis identificou uma série de características comunicativas em cada cultura de forma a realizar uma interação mais fácil e prática, segundo o britânico, é possível prever com alguma precisão a reação que os outros terão em relação ao nosso comportamento e é possível fazer algumas suposições relativamente ao comportamento mais provável desse povo. Na sua divisão em culturas lineares ativas, multi-ativas e reativas, vão ser identificados um conjunto de características de comunicação identificadas em cada grupo.

A comunicação será analisada atendendo a três formas de comunicação: 1) correio eletrónico 2) conversa telefónica e 3) conversa presencial. Por norma são por estes meios que as empresas estabelecem contacto, estabelecem relações e finalizam negócios.

### **2.2.1. Características da comunicação em culturas lineares-ativas**

Os lineares são conhecidos como uma sociedade regrada, que procura seguir um plano para cada tarefa que se dispõem a fazer. Por norma preferem realizar uma tarefa de cada vez. Um dos países representativos deste modelo é a Alemanha. Eles têm como característica uma atitude monocrónica no que toca ao uso do seu tempo. São diretos, honestos e negociadores, primando sempre pelo seu discurso franco. A verdade vem sempre primeiro do que a diplomacia.

Segundo Richard Lewis, os alemães não têm qualquer preferência na maneira que são contactados, seja por email, telefone ou pessoalmente, eles preservam é os negócios que fazem. Porém existem certos aspetos a ter em atenção quando nos dirigimos a alguém linear-ativo.

Quando contactados por email, o uso de sobrenomes e o respeito pelos seus títulos deve ser utilizado. Como as negociações é algo sério a mensagem deve ser direta e explícita, não deve haver rodeios nem tentativas de juntar algum humor à mensagem.

À semelhança do contacto por email, o contacto telefónico funciona da mesma forma, esta cultura tende a ser mais fria e direta, fazendo perceber quando não está agradada com alguma coisa. A mensagem deve conter o estritamente necessário e nada mais. Mais uma vez devem-se dirigir a eles segundo os seus títulos e sempre na terceira pessoa.

Na altura de uma reunião presencial deve-se ter atenção a alguns pontos fundamentais. Os negócios são tidos como algo bastante sério, a pontualidade, boa apresentação e uma boa preparação da reunião pode ser o início de um final feliz. Neste caso, os alemães, embora não tenham uma linguagem corporal muito expressiva, vão fazer perceber o seu descontentamento ou a sua diferença de opinião por expressões faciais ou gestos. São agressivos e diretos quando pretendem saber os pontos fortes do negócio, qualidade da mercadoria, datas de entrega e preços competitivos. No mínimo exigem por parte do parceiro de negócios a mesma competência e profissionalismo que eles colocam no trabalho que fazem.

Tudo isto demonstra características encontradas em todos os países que fazem parte do grupo linear-ativo. E por aqui pode-se perceber que existem certos comportamentos que não iram

ser tolerados nestas comunidades, aos quais é necessário haver uma preparação prévia antes de iniciar qualquer interação ou processo negocial.

### **2.2.2. Características da comunicação em culturas multi-ativas**

Este tipo de cultura rege-se por uma hierarquia vertical, onde o poder está concentrado numa só pessoa que ocupa o cargo mais alto da pirâmide. Porém esses líderes não entram em conflitos com os seus subordinados quando alguma coisa não está bem, eles adotam uma postura compreensiva podendo até considerar os problemas pessoais dos seus trabalhadores.

Este tipo de comportamento passa também para os negócios com os seus clientes. Os multi-ativos veem os seus parceiros de negócios como amigos e partem do pressuposto que existe confiança de parte a parte, caso isso não aconteça é pouco provável que os negócios se voltem a repetir no futuro. É um povo muito comunicativo e demonstra uma grande alegria nesse processo, eliminando qualquer mau ambiente que possa aparecer, mesmo no início das conversações. Este grupo pode ser representado por Portugal. Os executivos portugueses são conhecidos por serem bons em quebrar o gelo quando se apresentam em encontros internacionais de empresas, são oralmente eloquentes, mas também primam pela escrita, gostam de redigir documentos bem explícitos que possam evitar incertezas futuras.

Lewis (2006: 276) chega até a considerar o povo português os melhores negociadores do mundo, conseguindo sempre as melhores condições para a empresa que defendem. As culturas multi-ativas, em representação o povo português, são conhecidos por serem mais abertos e emotivos. Quando abordados via correio eletrónico, os títulos não são demasiado valorizados, porém tem de existir sempre algum respeito. A mensagem deve conter o essencial e não há necessidade de algo frio e direto, deve haver um cumprimento, uma saudação mais calorosa.

No que toca ao contacto telefónico a ligação já pode ser mais pessoal, uma conversa calorosa, com algum humor. Os multi-ativos não gostam de conversas curtas e frias, gostam de sentir uma ligação com o parceiro de negócios, por isso os negócios devem ser falados, mas sempre de forma mais descontraída.

Por fim, a forma de negociar que mais agrada aos multi-ativos é o contacto pessoal. Como são perspicazes todos os pequenos sinais que possam surgir do parceiro vão ser notados e avaliados. Deve-se adotar um estilo de comunicação pessoal, eloquente e emocional. Os entretenimentos entre reuniões é recorrentes por isso um espírito mais aberto é aconselhado. Estas

são as principais características que se encontram nos portugueses e consequentemente nas culturas multi-ativas. Comunidades que fazem várias coisas ao mesmo tempo, bons negociadores, calorosos e emocionais.

### **2.2.3. Características da comunicação das culturas reativas**

Por norma as nações representativas desta cultura apresentam uma postura pacífica e paciente, sendo bons a trabalhar em equipa pois geralmente estão em harmonia uns com os outros. São conhecidos por comunicarem de forma atenciosa e respeitosa, porém gostam de colocar questões, nem sempre da forma mais oportuna, de forma a entender realmente a mensagem que lhes está a ser passada, não correndo o risco de desvalorizar ou contradizer as opiniões dos outros.

Os chineses são representantes desta cultura. Um povo que sofreu uma grande evolução ao longo dos anos, porém sem nunca perder a sua identidade. Segundo Richard Lewis (2006), o coletivismo é muito forte na China o que os leva a respeitar muito a opinião do outro para não perturbar a harmonia que existe entre eles. O mesmo se aplica aos negócios. O seu modo de comunicação é muito calculista e pessoal, gostam de interagir com o parceiro comercial, porém preferem ouvir tudo, depois fazer algumas perguntas de forma a perceber se estão a entender a mensagem da maneira correta e só após isso dar uma opinião, sem nunca perder a calma ou faltar ao respeito. Ao contrário das culturas multi-ativas, como são muito calmos e comedidos, acabam por não demonstrar grande expressão corporal nem dar valor à exibida pela outra parte.

Segundo Lewis, as culturas reativas, representada pela China, têm preferência pelo contacto pessoal. Nesta categoria a comunicação deve primar por um discurso calmo e respeitoso, sem grande gesticulação ou linguagem corporal. A educação é muito levada a sério por este povo, todas as confusões e confrontos devem ser evitadas. Segundo Lewis (2006:493), na china as *“negociações são ocasiões sociais importantes, durante as quais se fomentam relacionamentos e se decide se as pessoas do outro lado da mesa são parceiras adequadas a longo prazo.”*

Quando o contacto é estabelecido por correio eletrónico deve conter o negócio passo a passo de forma a não haver espaço para mal-entendidos, as culturas reativas fazem o negócio por passos, um problema de cada vez. A linguagem utilizada não precisa de ser demasiado fria e direta, eles gostam de criar uma relação com o cliente por isso um discurso mais caloroso vai ser sempre apreciado.

À semelhança ao que se passa na comunicação por email, a comunicação via telefónica requer um discurso pausado e respeitoso, uma linguagem mais calorosa e com algum humor, é normal ser uma conversa em que se ouve mais do que fala, os chineses são muito bons ouvintes e preservam essa característica de forma a entender tudo o que lhes está a ser dito e não dar oportunidade a mal entendidos.

Estes comportamentos identificados na comunidade chinesa representam as características mais evidentes nas culturas reativas. São povos calmos, bons ouvintes e que gostam do contacto pessoal, porém sempre orientados para o negócio e muito calculistas.

#### **2.2.4. Características da comunicação das culturas multi-ativas/linear-ativas**

Situada exatamente no meio das lineares-ativas e multi-ativas, a França, vai buscar características de ambas as culturas. Sendo um comportamento mais difícil de catalogar acaba por exigir mais esforço e dedicação por parte de quem quer interagir com esses países. Os franceses veem o seu país como superior, para eles a democracia, a alta cozinha e a ciência por exemplo, tiveram início no seu país. Uma nação um pouco egocêntrica que pouco conhece dos seus países vizinhos ou até mesmo dos países presentes na Europa. Os representantes desta cultura, exibem preferência na forma de interação, o contacto pessoal é o mais apreciado.

Quando o contacto seja feito por via telefónica, o discurso deve ser formal e impessoal, utilizando sempre o apelido da pessoa a quem se está a dirigir. O domínio da língua francesa será muito apreciado, juntamente com um discurso muito detalhado e explicativo do negócio que se pretende fazer.

Em caso de contacto via correio eletrónico, a mensagem deve conter uma linguagem impessoal, com o negócio bem discriminado, porém nenhuma decisão vai ser tomada por correio eletrónico, o contacto pessoal é essencial. Aquando deste acontecimento o comportamento deve ser bastante formal e profissional, exibindo uma boa preparação da reunião e conhecimento sobre o assunto tratado, domínio da língua francesa, pontualidade, apresentação cuidada e guarda roupa formal.

### **2.2.5. Características da comunicação das culturas multi-ativas/reativas**

Segundo o modelo de Lewis existem dois países situados mesmo no meio destas duas culturas, multi-ativa e reativa, são o Paquistão e a Índia. Estas nações são marcadas claramente pela religião e pelos seus costumes, algo que deve ser muito bem estudado antes de iniciar qualquer tipo de negociação.

Os indianos são um povo muito orientado para a família e honra da mesma, são leais e arriscam para obter o melhor negócio possível. A hierarquia é muito respeitada e os negócios de família são sempre preservados e passados de geração em geração. Quando se inicia o processo de negociação é dada preferência ao contacto pessoal, porém as negociações podem começar por correio eletrónico ou contacto telefónico. Estas três categorias têm uma coisa em comum, a língua utilizada, os indianos têm uma forte presença cultural do Reino Unido, por isso além do hindi a segunda língua oficial é o inglês, a mais utilizada para tratar de negócio com o estrangeiro.

Se o contacto for feito via email a mensagem deve ser mais pessoal, com foco para a relação que vão criar e dos negócios que podem fazer. O negócio por norma só será fechado pessoalmente, sendo este contacto inicial apenas uma formalidade. O mesmo acontece quando a interação acontece por telefone, a língua pedida será sempre o inglês e a mensagem deve ser pessoal, humilde e educada, abordando sempre os negócios.

Como dito anteriormente, o contacto pessoal é o mais apreciado por esta cultura, pois para os indianos é uma honra receber o companheiro de negócios no seu país e em sua casa. Para se conseguir fechar bons negócios é preciso entrar na cabeça do parceiro de negócios, tem de se ser flexível, referir a admiração pela história do país. Na maneira de comunicar esperam-se discursos longos e pessoais, não pode haver hostilidade ou confrontação, fomentando sempre a relação pessoal para futuros negócios.

Para uma mais fácil compreensão, **a tabela 1** representada em baixo permite ver de forma mais sintetizada as características de comunicação de todos os grupos culturais mencionados neste projeto.

## **2.2.6. Características de comunicação das culturas lineares-ativas/reativas**

De acordo com o modelo de Lewis, neste subgrupo, é possível encontrar o Canadá. Um país marcado pelas inúmeras nacionalidades lá existentes como chinesa, portuguesa, italiana, alemã, entre outros. Sendo uma nação culturalmente influenciada pelos Estados Unidos devido à proximidade e pela França devido à colonização.

Os Canadianos são caracterizados pela sua honestidade, tolerância, praticidade e pelo respeito. Estes valores, não só são visíveis nas suas vidas pessoais, mas, também na vida profissional de cada canadiano.

No processo negocial, a comunicação pessoal é a mais apreciada. Neste método de comunicação a educação e o profissionalismo são fulcrais para o bom funcionamento da reunião. A democracia é outra característica que está presente, havendo disponibilidade para ouvir todos os pontos de vista e as decisões são tomadas sem pressas e com cautelas de forma a não existir mal-entendidos. Os momentos de descontração também são bastante apreciados e vistos como uma forma de fomentar a relação pessoal.

Se o contato for feito por correio eletrónico ou telefonicamente, a mensagem deve ser profissional e formal, contendo o essencial sobre o negócio havendo sempre espaço para algum apontamento mais descontraído.

Na **tabela 1**, situada abaixo, é possível encontrar as características deste grupo divididas pelos respetivos grupos de comunicação, de forma a uma melhor compreensão.

**Tabela 1:** Características da comunicação nas diferentes culturas

Categorização		Correio eletrónico	Contacto telefónico	Contacto pessoal
<b>Lineares-ativos</b>		Mensagem impessoal e explícita, dirigindo-se sempre na terceira pessoa ao ouvinte	Chamada curta e impessoal, só é dito o essencial e que pode interessar ao negócio, tudo o resto é descartado	Conversa impessoal e direcionada somente para os negócios, boa aparência e pontualidade são requisitos essenciais
<b>Multi-ativos</b>		Mensagem mais pessoal, contendo sempre a mensagem essencial	Contacto mais pessoal, por norma conversa mais longa e com momentos lúdicos entre negociações.	Comunicação pessoal, eloquente e emocional, sempre com espaço para interações pessoais como histórias
<b>Reativos</b>		Discurso calmo e descritivo	Utilizar uma comunicação mais impessoal, respeitando sempre os estatutos e as idades	O discurso deve ser calmo e respeitoso, sem grandes gestos ou expressões corporais. Os confrontos devem ser evitados a todo o custo
<b>Mistos</b>	<b>Multi-ativo/linear-ativo</b>	Linguagem impessoal, texto organizado e descritivo, sempre focado no negócio	Discurso impessoal, utilizando o terceiro nome da pessoa	Boa apresentação e pontualidade são sempre exigidos e expressão oral formal e profissional
	<b>Multi-ativo/reactivo</b>	Mensagem pessoal, focando a relação pessoal e negocial	Discurso humilde, educado e pessoal	Postura flexível e paciente, demonstrar admiração pela sua cultura e país, evitar a confrontação e ter um discurso pessoal
	<b>Linear-ativo/reactivo</b>	Mensagem profissional e explícita, focando também a relação pessoal	Mensagem focada no negócio, mas sempre com abertura a momentos de maior descontração	Simplicidade e assertividade são muito apreciadas, utilizando sempre uma linguagem profissional trabalhando na relação pessoal e profissional simultaneamente

## CAPÍTULO III

### 3. Estudo de caso: a empresa *Safe Feet*

#### 3.1. Apresentação da empresa

A empresa em análise neste estudo designa-se *Safe Feet Company*. Sediada no concelho de Fafe, encontra-se inserida no mercado de calçado. Segundo a APICCAPS, este mercado sofreu uma grande evolução desde o ano de 2010, tendo um crescimento de 60% e criado dez mil postos de trabalho só em Portugal. Estudos referentes ao último trimestre de 2018 demonstram que o mercado neste momento está estabilizado sendo que nas projeções o mercado internacional é o mais atrativo e com possibilidade de maior crescimento. Ora, é exatamente neste mercado que a empresa se foca e que esta tese pretende investigar.

A *Safe Feet* foi criada na transição do ano de 2016 para 2017, abriu definitivamente portas no mês de março de 2017. Criada por três sócios, dois deles já provenientes de outra sociedade numa empresa de Equipamentos de Proteção Individual e um terceiro elemento proveniente do mercado de calçado e com vocação totalmente comercial até à data. Ligada à comercialização e fabricação de calçado de proteção e de moda, esta empresa tem vindo a crescer tendo exclusividade da venda de algumas marcas no mercado e conseguindo colocar designs próprios que têm tido uma boa aceitação por parte do público. Fabricam calçado na Índia, tendo poder de decisão sobre o *design* e materiais usados no produto. Após a confeção e chegada desse produto a Portugal, o calçado de proteção, é vendido pela *Safe Feet* essencialmente a grandes empresas na Europa, Ásia e África para utilização da própria empresa e o calçado de moda é vendido essencialmente a lojas de retalho. O maior volume de negócios é gerado pelo calçado de proteção, rondando os 80% da receita total, sobrando os restantes 20% para o calçado de moda. Segundo os seus fundadores, a *Safe Feet* foi criada com intuito único de vender calçado para o mercado internacional recebendo o calçado de uma ponta do mundo e enviando-o para outra.

Dados retirados de uma entrevista inicial feita a um responsável da empresa, referem que neste momento o mercado internacional representa entre 60 a 65% do volume de negócios da empresa, sendo que os restantes 35% a 40% estão afetos ao mercado português. Esta foi uma das principais razões da escolha desta empresa para servir de caso de estudo neste trabalho, a grande quantidade de negócios no estrangeiro aliado ao facto de terem uma carteira de clientes internacionais muito diversificada. Quando se fala do mercado nacional, a procura, existe somente

do lado do consumidor. Não existe grande investimento por parte da empresa no mercado português. De acordo com os resultados do último trimestre de 2018, o mercado português de calçado tem vindo a piorar baixando as suas vendas enquanto que o mercado internacional continua em crescimento, diminuto, mas um crescimento positivo. Os representantes da empresa estão cientes deste fenómeno dizendo até que o mercado nacional está pior e com tendência a piorar. Demonstrando ser pessoas atentas ao mercado e às suas flutuações, cabe a este estudo perceber se para além das flutuações do mercado estrangeiro estão atentos a outros aspetos importantes como a sua forma de comunicar, costumes religiosos, situação política, aquando das negociações com empresas estrangeiras.

### **3.2. Tipologia de clientes**

Após uma entrevista inicial com os responsáveis da *Safe Feet* foi possível perceber que existe uma grande variedade de nacionalidades no leque de clientes da empresa o que permite recolher uma maior amostra quanto aos costumes, comportamentos, meios de comunicação, e perceber se o comportamento dos comerciais com as diferentes etnias e se agem da mesma forma com as nacionalidades que se inserem no mesmo grupo, seja ele linear-ativo, reativo ou multi-ativo.

Os países que se podem encontrar no leque de negócios desta firma são: Espanha, França, Suécia, Alemanha, Áustria, Bélgica, Dinamarca, Holanda, Suíça, Angola, Índia e China. Após identificar as nacionalidades laboradas pela empresa, teria de se perceber a que grupo cultural pertenciam, segundo o modelo de Lewis. No seu livro *When Cultures Collide* (2006), Richard Lewis dividiu as nacionalidades por três grupos onde apresenta uma perspetiva detalhada de cada uma delas.

Utilizando a sua obra como suporte teórico é possível perceber que todas as nacionalidades inseridas no mesmo grupo cultural, apresentam características semelhantes no processo negocial. Na **tabela 2**, abaixo apresentada, já se pode perceber qual seria a divisão das nações trabalhadas pela *Safe Feet* segundo Lewis, aparecendo também as culturas mistas. Estas culturas são criadas para aquelas nações que demonstram manifestações culturais de mais que um grupo.

**Tabela 2:** Divisão dos clientes por culturas

Linear-ativa	Multi-ativa	Reativa	Mista	
			Multi-ativa/ linear-ativa	Multi-ativa/ reativa
Alemanha	Angola	China	Bélgica	Índia
Áustria	Espanha		Dinamarca	
Holanda			França	
Suécia				
Suíça				

## CAPÍTULO IV

### 4.1. Apresentação dos dados

Neste capítulo são apresentados os dados obtidos nas duas entrevistas realizadas aos dois membros responsáveis pelos negócios no mercado internacional na *Safe Feet*. A entrevista semiestruturada contou com um total de cinquenta perguntas. Com base nas respostas obtidas e na comparação entre as duas entrevistas ser-nos-á possível responder à questão “*Qual a importância da cultura na forma como a Safe Feet Company comunica com os seus clientes internacionais?*”

Facilmente se depreende pelas entrevistas que os dois intervenientes possuem uma larga experiência no ramo, o primeiro com mais de 20 anos no currículo e o segundo entrevistado com mais de 30 anos. Ao longo destes anos, ambos foram desenvolvendo as suas competências comunicacionais, procurando adequar a sua estratégia comunicacional às especificidades culturais dos seus clientes. Este ajustamento, por vezes difícil e demorado, decorre da intuição pessoal e da experiência acumulada ao longo dos anos. Embora com percursos profissionais distintos, ambos consideram que o objetivo do trabalho que desempenham é criar uma ponte de ligação entre a empresa que representam e o cliente (ou futuro cliente) no estrangeiro. Foi, pois, pelo acumular da experiência que cada um foi adquirindo conhecimentos sobre a cultura de cada cliente, procurando moldar as suas competências comunicacionais às suas especificidades

culturais. Assim, quando inquiridos sobre a importância do mercado internacional para a empresa que representam, ambos foram perentórios na resposta. Na *Safe Feet* o mercado internacional é de extrema relevância, citando um dos entrevistados: “30% de importância para o mercado português e 70% de importância para o mercado internacional”, o que demonstra realmente que o maior volume de negócios desta empresa encontra-se na exportação.

Neste contexto particular, para entender se a empresa tem um comportamento adequado ao mercado onde se quer inserir e se está a potenciar ao máximo os seus recursos humanos, foi necessário compreender se os aspetos culturais dos clientes estrangeiros eram tidos em conta quando estabelecem o contacto, pergunta a que ambos responderam afirmativamente. Por outras palavras, se realmente existe uma preocupação com a cultura e os aspetos culturais de cada cliente, quais serão os aspetos a que prestam mais atenção? Quando confrontados com esta pergunta, a resposta centrou-se na religião, na situação política e social, na ausência da partilha da língua e em jeito de exemplo, um dos entrevistados até disse que “*ir à China fazer negócios e não saber o nome do atual presidente chinês é considerado um insulto*”.

Depois de termos percebido que o conhecimento dos comerciais foi obtido através da experiência, os dois intervenientes foram questionados, se na sua opinião, uma formação especializada nesta área contribuiria para o aumento do volume de negócios. A resposta foi consensual, para ambos a formação nesta área seria relevante, acrescentando mesmo que “*algum ensinamento que permitisse melhorar a forma como lidamos e comunicamos com os clientes estrangeiro teria um impacto muito positivo no volume de negócios*”. Porém, quando questionados sobre a modelo que suporta este estudo, o modelo de Richard Lewis, ambos demonstraram desconhecer o autor ou estudo realizado pelo mesmo. Mediante esta resposta, logo percebemos que seria mais difícil obter algumas respostas às perguntas que se seguiriam. Mesmo assim, foram desafiados a agrupar as culturas dos seus clientes internacionais em sub-grupos e foram convidados a identificar o critério que sustentou tal distribuição.

Embora com alguma dificuldade, na primeira tarefa, ambos dividiram as nacionalidades em quatro grupos. O primeiro entrevistado agrupou as nacionalidades pelos países do Norte da Europa, países latinos, Ásia e África. Por sua vez, o segundo entrevistado juntou os países europeus todos num grupo, seguidos da Índia, China e Angola. Embora o modo como agruparam as nacionalidades dos clientes tenha sido diferente, o critério utilizado foi o mesmo: ambos agruparam as nacionalidades dos clientes em função da semelhança ou proximidade cultural.

A última parte da entrevista visou a identificação dos meios de comunicação utilizados no contacto com os clientes internacionais, isto é, o contacto telefónico, correio eletrónico e contacto pessoal, e o comportamento adotado no contacto individualizado com cada grupo de países. Por conseguinte, começamos por identificar o meio de comunicação mais utilizado para contactar as empresas estrangeiras. Das três opções apresentadas, o correio eletrónico é claramente a mais utilizada na totalidade dos clientes. Mais concretamente, ambos são da opinião que o contacto por correio eletrónico é o meio de comunicação mais adequado para iniciar conversações e que o contacto pessoal é essencial para finalizar os negócios. Em boa verdade, o contacto telefónico é, segundo eles, cada vez menos utilizado, o que contraria um pouco o ensinamento de Richard Lewis, onde é possível perceber que existem culturas em que o contacto pessoal é mais valorizado (Portugal, Espanha e Itália) e outras onde a comunicação por correio eletrónico ou contacto telefónico é suficiente e preferencial (Inglaterra, Alemanha e Suíça).

Por último, procurou-se perceber como a empresa comunica com cada um dos países que integra a carteira de clientes, tomando, agora como referencial de análise, o modelo enunciado por Lewis. O primeiro grupo analisado foram os lineares-ativos, onde se encontra a Suécia, a Alemanha, a Áustria, a Holanda e a Suíça. Neste grupo a preferência demonstrada pelos comerciais é sempre de comunicar por correio eletrónico ou pessoalmente, porém não descarta o uso da chamada telefónica esporádica, comportamento este que se verifica para todos os grupos que se seguem. No que toca ao uso da chamada telefónica, ambos consideram que a chamada deve ser curta e essencialmente focada no negócio. Quando contactados por correio eletrónico, a sintomia mantém-se, a mensagem redigida deve ser sucinta e formal. Por fim, quando existe contacto pessoal, deve-se dar especial atenção à pontualidade, os negócios devem ser o tema principal da conversa e o discurso deve ser formal. Todas estas opções em matéria de comunicação confirmam os preceitos de Richard Lewis, já que segundo Lewis as culturas lineares-ativas dão grande importância à pontualidade e à boa aparência, o negócio é sempre o assunto mais importante e deve sempre haver respeito e formalidade no discurso que se tem, seja ele escrito ou oral.

No grupo dos multi-ativos, onde encontramos a Espanha e Angola, as respostas variam de um membro da empresa para o outro. Em relação ao contacto com os espanhóis, ambos estão de acordo que por correio eletrónico a mensagem deve ser mais pessoal contendo sempre os elementos mínimos referentes ao negócio em discussão, e que no contacto pessoal se deve optar por uma postura mais relaxada, dando espaço a conversas mais pessoais e emocionais

intercaladas com conversas centradas nos negócios. No contacto telefónico, a sintonia mantém-se, ambos acham que se deve ter uma conversa descontraída e possivelmente longa. O desacordo surge nas perguntas sobre Angola, pois cada um comunica de forma muito diferente com o cliente angolano. Enquanto que o primeiro entrevistado considera que o contato por correio eletrónico deve ser feito com uma linguagem mais pessoal que contenha sempre os elementos mínimos do negócio, o outro comercial considera que o cliente deve ser tratado formalmente, falando só de negócios. Quando questionados sobre o contacto telefónico, o primeiro funcionário acha que deve existir descontração na chamada, mas a duração não deve ser demasiado longa. Por sua vez, o outro funcionário não concorda com nenhuma das opções facultadas, ao entender que a chamada deve ser curta e formal, não havendo a possibilidade de introduzir assuntos de natureza mais pessoal. Assim sendo, aqui voltamos a encontrar uma grande proximidade com o enunciado de Lewis, já que na relação com a Espanha, existe um total acordo entre o comportamento da empresa e o modelo de Richard Lewis. Porém, quando o processo negocial é com Angola, impera o dissenso entre aquilo que é o entendimento da empresa e os preceitos de Lewis. Em boa verdade, o linguista britânico considera que o meio de comunicação a utilizar deve ser igual para ambas as nacionalidades. Por conseguinte, os entrevistados encontram-se perfeitamente alinhados com o modelo no que toca aos clientes espanhóis, mas quando o assunto é Angola, a sintonia desaparece.

Em relação ao grupo dos reativos, onde se encontra a China, volta a existir consenso entre os entrevistados. Relativamente ao contacto por correio eletrónico, ambos acham que se deve optar por uma mensagem descritiva do negócio. No que toca à utilização do telefone, ambos ressaltam que é importante respeitar os estatutos e idades, mantendo sempre um discurso formal. E por fim, no contacto pessoal, deve-se privilegiar um discurso calmo, sem grandes expressões corporais, evitando o confronto a todo o custo. Em jeito de conclusão, poderemos afirmar que os entrevistados demonstram adotar comportamentos adequados no modo como dialogam com os clientes que integram o grupo de culturas reativas, como é o caso da China, confirmando assim os ensinamentos de Lewis.

Os últimos dois pontos que se seguem remetem-nos a análise do 'grupo misto'. No primeiro ponto estão os multi-ativos/lineares-ativos onde encontramos a França, a Bélgica e a Dinamarca. Aqui volta a existir concordância nas duas entrevistas, um e outro acham que quando se dirigem à Dinamarca para ter uma reunião é essencial ser pontual, ter uma boa apresentação, manter um discurso formal e profissional. Ao utilizar o correio eletrónico, é fulcral escrever uma mensagem

mais formal, organizada e focada nos elementos essenciais do negócio e apenas no negócio. Por último, o contacto telefónico deve ser formal, utilizando sempre a terceira pessoa. No entender dos entrevistados, esta abordagem deve ser utilizada para os restantes países deste grupo. Tal como refere Lewis, será muito importante manter o discurso impessoal e focar-se no negócio. De igual modo, nos encontros pessoais, a pontualidade e profissionalismo serão sempre apreciados.

Por fim, na cultura multi-ativa/reactiva, onde encontramos a Índia, um dos entrevistados discorda de Lewis no recurso à comunicação por correio eletrónico. Enquanto que Lewis defende que a mensagem redigida deve conciliar a relação pessoal com a relação profissional, o entrevistado considera que não deve existir uma comunicação pessoal, dando prioridade aos negócios. Nos restantes métodos de comunicação, existe total concordância entre os preceitos de Richard Lewis e o entendimento dos dois entrevistados. No contacto pessoal, cumpre-se o preceito de manter um discurso calmo, uma postura flexível, atenta aos costumes e procurando evitar a confrontação. No contacto telefónico, o discurso tem de ser humilde e educado, respeitando sempre os momentos de silêncio.

## **4.2. Análise dos resultados**

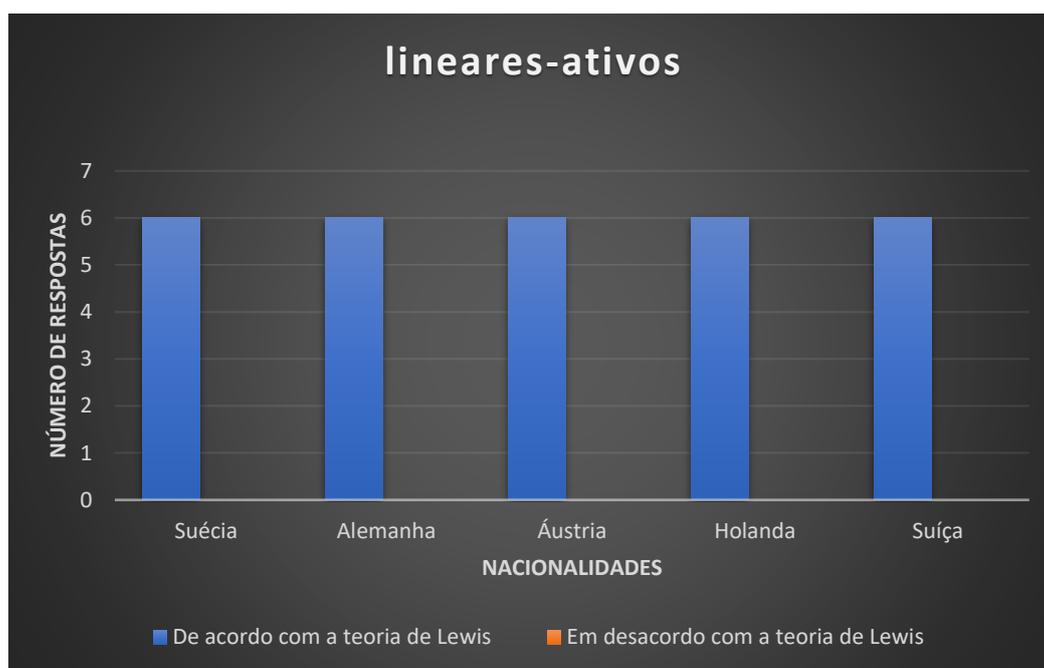
Neste ponto do projeto, apresentamos a discussão dos resultados obtidos, procurando responder às perguntas de investigação: “qual a importância da cultura, para a comunicação nos negócios internacionais da *Safe Feet?*” e “Existe adequação entre a prática da empresa em matéria de comunicação com os clientes internacionais e o modelo de Lewis?”.

É perceptível que os dois comerciais possuem uma vasta experiência na área dos negócios internacionais e que quando comunicam com os seus clientes estrangeiros têm em conta aspetos culturais como a religião, política e costumes sociais. Porém esta noção da importância da cultura foi adquirida ao longo dos mais de 20 anos de experiência profissional. Ambos consideram que foi a intuição e a experiência que lhes permitiu compreender a importância das nuances na forma como se comunica com os clientes internacionais. Aliás, quando inquiridos sobre o modelo de Lewis, ambos demonstraram pouco à-vontade sobre o tema, porém consideraram que uma formação nesta área de estudo só poderia beneficiar a internacionalização do negócio. Ao desconhecerem o modelo de Lewis, houve alguma dificuldade em agrupar as doze culturas em sub-grupos, acabando por agrupá-las na base da intuição e da sua prática diária. Comparando os resultados obtidos nas duas entrevistas, observa-se que ambos possuem a mesma opinião em quase todas as perguntas, são raras as exceções. Em trinta e seis perguntas sobre as

nacionalidades com que trabalham, obtiveram a mesma resposta em trinta e uma respostas, ou seja, numa percentagem de 86.11%. Este número denota sintonia na forma como lidam com os clientes internacionais. Posto isto, será importante perceber se o mesmo acontece quando se compara a forma de trabalhar da empresa com o modelo de Lewis.

Começando pelo grupo de clientes lineares-ativos onde encontramos a Suécia, a Alemanha, a Áustria, a Holanda e Suíça, foi fácil perceber que todas elas iam de encontro ao modelo de Lewis, o que demonstra que o estudo realizado por este autor está correto e todas as características de comunicação apontadas por ele são verificadas mesmo para quem nunca estudou a teoria e só se faz valer da experiência adquirida ao longo do percurso profissional. O **gráfico 1** mostra-nos a concordância entre os preceitos utilizados pela empresa na sua comunicação com os países pertencendo ao grupo Linear-ativo e o modelo de Lewis.

**Gráfico 1:** Adequação da estratégia de comunicação ao modelo de Lewis



O grupo que se segue é o grupo dos países que pertencem às culturas multi-ativas onde encontramos a Espanha e Angola, as nações deste grupo cultural têm preferência em conduzir os negócios pessoalmente. Neste grupo de clientes, as respostas dadas pelos entrevistados não foram coincidentes. Quando inquiridos sobre Espanha, existiu uma total sintonia entre os comerciais e o modelo. Porém, quando inquiridos sobre Angola, como ilustra o **gráfico 2**, o desacordo foi quase total, sendo uma só resposta compatível com a teoria. Embora Lewis coloque

as duas nacionalidades no mesmo grupo, para a empresa “o caso muda radicalmente de figura”, considerando a cultura angolana muito diferente da espanhola.

**Gráfico 2:** Adequação da estratégia de comunicação ao modelo de Lewis



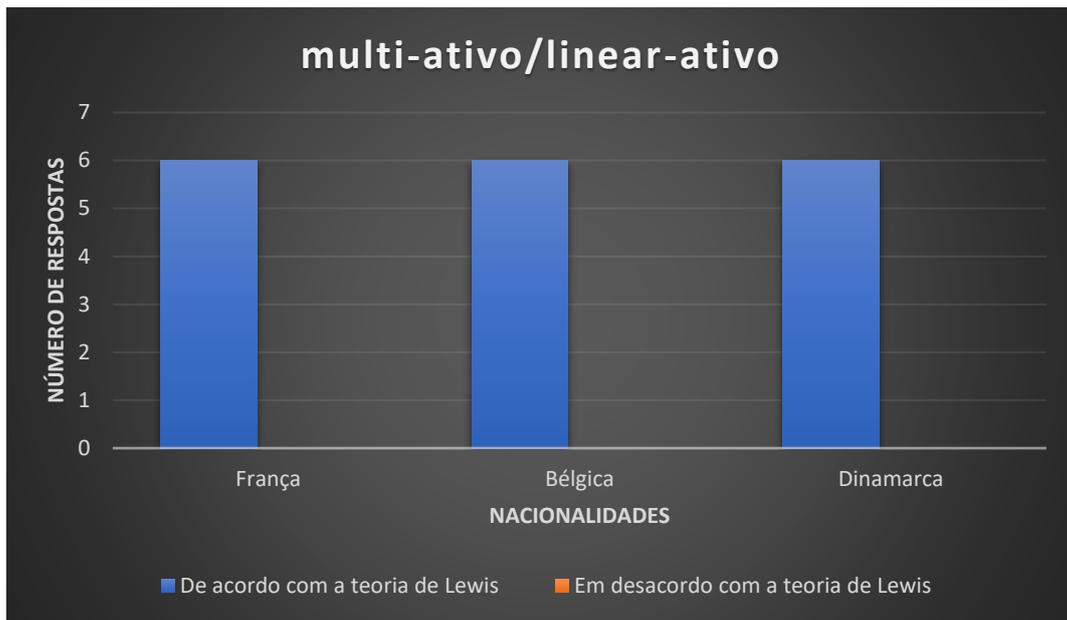
Passando para o terceiro grupo, o grupo dos reativos, onde encontramos a China, o acordo entre o autor e a empresa volta a verificar-se. Como demonstra **o gráfico 3**, ambos consideram que a cultura chinesa deve ser respeitada na sua especificidade, isto é, o estatuto marcado pela idade e o respeito pelo princípio da honra são de extrema importância para os chineses. Visto que os o meio de comunicação mais apreciado é o contato pessoal, os negócios devem ser tratados de forma profissional e o confronto deve ser evitado a todo o custo nas reuniões de negócios. Estas são algumas das orientações que a *Safe Feet* segue no seu relacionamento com os clientes chineses e que Lewis aconselha.

**Gráfico 3:** Adequação da estratégia de comunicação ao modelo de Lewis



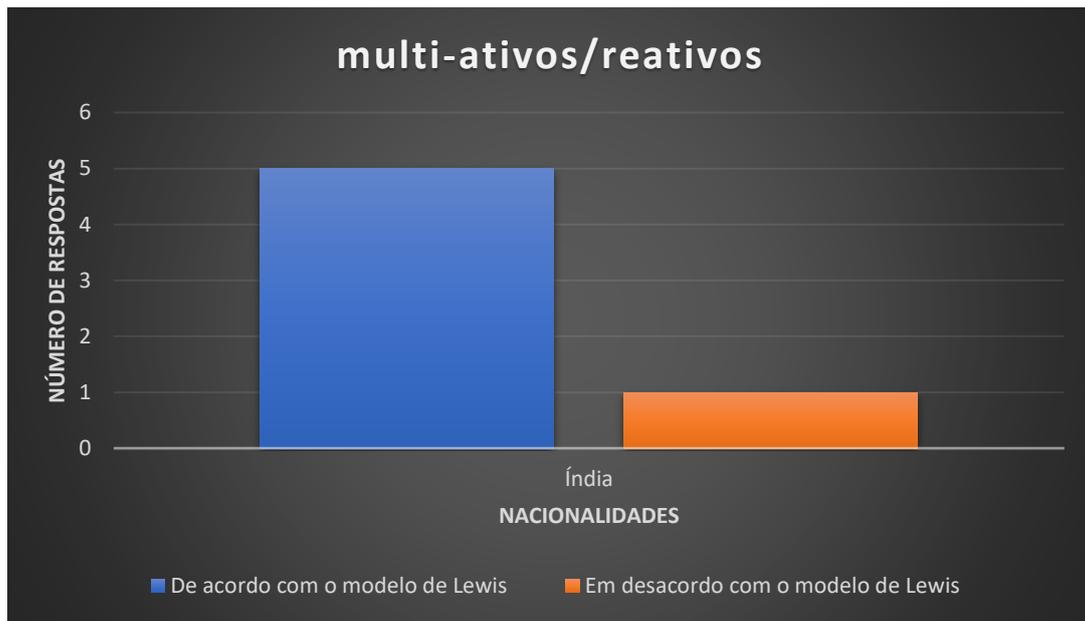
Nos sub-grupos, encontramos as culturas que reúnem características de dois grupos puros. O primeiro sub-grupo é representado pelo grupo multi-ativo/linear-activo, como que é o caso da França, Bélgica, Dinamarca e Índia. Segundo Lewis, ao dialogar com estes países, é necessário prestar maior atenção à pontualidade e à apresentação. Quando contactados por correio eletrónico, a mensagem deve ser organizada e formal, e quando contactados telefonicamente, o discurso deve ser formal, utilizando sempre a terceira pessoa. O **gráfico 4** mostra-nos a perfeita sintonia que se verifica entre o comportamento adotado pela empresa na sua relação com os clientes oriundos deste sub-grupo e as recomendações de Lewis.

**Gráfico 4:** Adequação da estratégia de comunicação ao modelo de Lewis



Já no grupo multi-ativo/reactivo, onde encontramos a Índia, existe discordância entre os entrevistados e o modelo teórico. **No gráfico 5** é possível ver que das seis perguntas colocadas, uma delas não está em concordância com o modelo de Lewis. Segundo Lewis, quando se comunica por correio eletrônico com esta cultura a mensagem deve conter uma linguagem pessoal onde se concilie os negócios com a relação pessoal. Para os comerciais da *Safe Feet*, os assuntos pessoais devem ser postos de parte, focando apenas nos negócios. Nos restantes meios de comunicação existe sintonia, sendo o contato pessoal o meio preferencial de comunicação para estas culturas, ambos consideram que quando há interação com a cultura indiana é necessário ser-se bastante flexível e paciente, segundo um dos entrevistados “*é possível estar a meio de uma reunião e a uma certa hora eles param de repente para rezar e nós temos de compreender e esperar que acabem para voltar à reunião.*”

**Grafico 5:** Adequação da estratégia de comunicação à modelo de Lewis



Como é possível perceber, mesmo desconhecendo o modelo teórico, existe uma grande proximidade com os preceitos de Richard Lewis, o que nos leva a concluir que existe uma grande preocupação em compreender o modo particular como as culturas comunicam e como se comportam nas negociações. Citando um dos entrevistados: *“Por experiência, a falta de preparação e conhecimento sobre a cultura do parceiro de negócios pode levar a que se cometam alguns erros que nos acabem por fechar as portas de novas empresas ou negócios.”*

Com base nos dados recolhidos, é possível concluir que a empresa *Safe Feet* atende ao papel da cultura no modo diverso como a estratégia comunicacional da empresa deve ser pensada na sua relação com os clientes internacionais. Apontada pelos seus comerciais como uma empresa focada essencialmente no mercado internacional, os responsáveis pela internacionalização da empresa confirmaram, portanto, que um conhecimento prévio da cultura do cliente internacional contribui, e muito, para o sucesso dos negócios.

# CAPÍTULO V

## 5.1. Conclusões finais

Este trabalho pretendeu abordar o papel da cultura na internacionalização de uma empresa. De modo mais particular, procurámos identificar como uma empresa portuguesa, a *Safe Feet*, delineou a sua estratégia comunicacional na sua relação com o exterior. Para tal, recorreremos ao modelo de Richard Lewis pelo facto de este aliar a simplicidade do modelo à abrangência da análise empírica, tendo-nos permitido olhar para os aspetos gerais e particulares de cada um dos três grupos de culturas que o autor identificou no seu modelo.

Dada a experiência e disponibilidade dos entrevistados, foi-nos possível recolher dados consistentes e de qualidade. Mais, mediante a análise desses dados, foi-nos possível perceber que embora os responsáveis desconheçam o modelo teórico de Lewis, a sua prática diária confirma os ensinamentos do autor já que 92% das respostas obtidas neste estudo se assemelham aos preceitos do autor. Com a realização deste estudo, foi possível perceber que os responsáveis da empresa atendem às particularidades culturais dos seus clientes quando iniciam o contacto com os mesmos, mas que estes cuidados decorrem da experiência profissional acumulada ao longo de muitos anos.

Estes elementos permitem-nos responder às nossas perguntas de investigação: os membros da *Safe Feet*, responsáveis pelos negócios internacionais da empresa, atribuem um papel fundamental à cultura na forma como comunicam com os seus clientes internacionais e os seus métodos de comunicação estão em conformidade com os ensinamentos de Lewis. Para além da empresa procurar integrar esta perceção na forma como comunicam com os seus clientes internacionais, acreditam mesmo que “*alguma formação que permitisse melhorar a forma como lidamos e comunicamos com os nossos clientes estrangeiros seria bem-vinda*’.

Em jeito de conclusão final, poderemos afirmar que a empresa *Safe Feet* atende ao papel da cultura na sua relação com o exterior, abrindo até portas para uma possível formação nesta área por forma a rentabilizar as relações negociais já existentes e iniciar novas relações.

## Bibliografia

Antunes, S. (2018). "O papel da cultura na negociação internacional", in *Negociação Internacional: estratégias e táticas*, editado por Sandrina Antunes, Isabel Camisão e Sérgio Ribeiro. Faro: Sílabas & Desafios. ISBN: 978-989-8842-32-9, pp. 73-101.

Bornhofen, D., & Kistenmacher, G. (2007). "Negociação internacional baseada na influência cultural", *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, pp. 01–15.

Cadogan, J. (2010). "*Comparative, cross-cultural, and cross-national research: A comment on good and bad practice*", in *International Marketing Review*, Vol. 27 Issue: 6, pp.601-605

Creswell, J. (1994). *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches.*, Thousand Oaks: SAGE Publications

Dalby, J., Lueg, R., Nielsen, L., Pedersen, L. and Tomoni, A. "*National Culture and Business Model Change - A Framework for Successful Expansions*" in *Journal of Enterprising Culture (JEC)*, 2014, vol. 22, issue 04, 463-483.

Fleury, M. T., & Ficher, R. M. (1996). *Cultura e poder nas organizações* (2ª Edição). São Paulo: Atlas.

Fons, T. and Charles Hampden, T. (1998), *The sevens dimentions of culture*, Nicholas Brealey Publishing, London.

Freixo, M. (2011). *Metodologia Científica: Fundamentos Métodos e Técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.

Griffith, D.A., Myers, M.B. and Harvey, M.G. (2006), *An investigation of national culture's influence on relationship and knowledge resources in interorganizational relationships between Japan and the United States*, in *Journal of International Marketing*, Vol. 14 No. 3, pp. 1-32.

Hall, E. (1976) *Beyond Culture*, Garden City, N.Y, Anchor Press.

Hewett, K., Money, B.R. and Sharma, S. (2006), "*National culture and industrial buyer-seller relationships in the US and Latin America*", in *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34 No. 3, pp. 386-402.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind.*, London: McGraw-Hill.

Hofstede, G. (2011). *"Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context."* Online Readings in Psychology and Culture, Unit 2 Theoretical and Methodological Issues, Subunit 1 Conceptual Issues in Psychology and Culture, Article 8.

<https://www.apiccaps.pt/default.asp> \_acedido a 12-08-2019

<https://www.crossculture.com/about-us/the-model/linear-active/> acesso a 08-07-2019

<https://www.crossculture.com/about-us/the-model/linear-active/> acesso a 05-07-2019

<https://www.crossculture.com/about-us/the-model/linear-active/> acesso em 05-07-2019.

<https://www.crossculture.com/about-us/the-model/multi-active/> acesso a 09-07-2019.

<https://www.crossculture.com/about-us/the-model/reactive/> acesso a 09-07-2019.

<https://www.crossculture.com/about-us/the-model/reactive/> acesso a 09-07-2019.

Kim, D. (1998), *High vs low context culture: a comparison of Chinese, Korean, and American cultures*, Psychology & Marketing, Vol. 15 No. 6, pp. 507-21.

Kirkman, B., Lowe, K. and Gibson, C. (2006) *"A quarter century of Culture's Consequences: a review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework"* in Journal of International Business Studies Vol. 37, No. 3, pp. 285-320.

Kogut, B. and Singh, H. (1988), *"The effect of national culture on the choice of entry mode"*, in Journal of International Business Studies, pp. 411-32, Fall.

Kreeps, Gary L. (1995) *La comunicación en las organizaciones*. 2a. ed. Buenos Aires: Addison Wesley Iberoamericana,

Lee, J.E. (1966), *"Cultural analysis in overseas operations"*, in Harvard Business Review, Vol. 44 No. 2, pp. 106-14.

Mcquail, D. (2003). *Teoria da Comunicação de Massas*, edição da Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.

Mitra, D. and Golder, P.N. (2002), *"Whose culture matters: near-market knowledge and its impact on foreign market entry timing"*, Journal of Marketing Research, Vol. 39, pp. 350-65.

Mooij, M. (2015) *"Cross-cultural research in international marketing: clearing up some of the confusion"* in International Marketing Review, Vol. 32 Issue: 6, pp.646-662.

Nakata, C.C. (2003), *Culture theory in international marketing: an ontological and epistemological examination*, in Jain, S.C. (Ed.), Handbook of Research in International

Nakata, C.C. and Huang, Y. (2002), *"Culture theory in global marketing research: an assessment from the literature"*, paper presented at the Winter Educators' Conference of the American Marketing Association.

Paul, P., Roy, A. and Mukhopadhyay, K. (2006), *"The impact of cultural values on marketing ethical norms: a study in India and the United States"*, in Journal of International Marketing, Vol. 14 No. 4, pp. 28-56.

Reis, F.L., Monografia. (2010). *Como elaborar uma dissertação de mestrado*. Lisboa: Pactor.

Schwartz, S.H. (1992), *Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries*, in Advances in Experimental Social Psychology, Vol. 25, pp. 1-66.

Sondergaard, M. (1994), *Hofstede's consequences: a study of reviews, citations, and replications*, in Organization Studies, Vol. 15, pp. 447-56.

Thomas, R., Weber, J., Steinberg, H. (2017) *"Marketing and cross cultural differences"* in Allied Academies International Conference: Proceedings of the Academy of Marketing Studies (AMS). Vol. 22 Issue 1, p34-38.

Yaprak, A. (2008) *"Culture study in international marketing: a critical review and suggestions for future research"*, in International Marketing Review, Vol. 25 Issue: 2, pp.215-229.

## **Anexos**

### **ANEXO A:** Guião da entrevista semiestruturada

#### **Perguntas gerais:**

**Dia da entrevista:**

**Cargo:**

- 1- Há quanto tempo desempenha esta função e em que consiste verdadeiramente o seu trabalho?**

---

---

---

- 2- Que relevância dá ao mercado internacional, nos negócios da empresa?**

---

---

---

- 3- Tem em conta os aspetos culturais dos seus clientes quando lida com eles?**

sim  não

- 4- Se sim, qual/quais?**

---

---

---

**5- Lida com essas diferenças culturais intuitivamente, pela sua experiência profissional ou teve alguma formação nesta área?**

---

---

**6- Acha que uma formação especializada nesta área iria contribuir para o aumento do volume de negócios?**

---

---

**7- Se não, porquê?**

---

---

**8- Conhece o modelo de Richard Lewis?**

sim  não

**9- Se tivesse de agrupar as culturas dos seus clientes em sub-grupos, como é que as agruparia?**

---

---

**10- Porque motivo as agrupou desta forma?**

---

---

## **2- Canais de Comunicação**

**11- Qual o método de comunicação que mais utiliza para contactar com as empresas estrangeiras?**

Telefónico     Correio eletrónico     Contato pessoal

**12- Tendo em conta as 12 nacionalidades com que trabalha com quais considera ser mais eficaz iniciar o contacto por via telefónica?**

---

**13- Tendo em conta as 12 nacionalidades com que trabalha com quais considera ser mais eficaz iniciar o contacto por correio eletrónico?**

---

---

**14- Tendo em conta as 12 nacionalidades com que trabalha com quais considera ser mais eficaz iniciar o contacto pessoalmente?**

---

---

### **3-Tipologia de Clientes**

#### **3.1- Lineares-ativos**

**15-Quando contacta por correio eletrónico os seus clientes na Suécia redige uma mensagem mais sucinta e formal?**

Sim

Não, não tenho nenhum dos cuidados

Tenho somente cuidado em manter a mensagem formal

Tenho somente cuidado em redigir uma mensagem sucinta

**16-Quando contacta por via telefónica os seus clientes na Suécia tem o cuidado de ter uma conversa curta e de falar só do essencial ligado ao negócio?**

Sim

Não, não tenho nenhum dos cuidados

Tenho somente cuidado em manter a conversa curta

Tenho somente cuidado de só falar de negócios

**17-Quando se dirige à Suécia para ter uma reunião com o seu cliente tem o cuidado de ser pontual e de manter uma conversa formal e direcionada somente para os negócios?**

Sim

Não, não tenho nenhum dos cuidados

Tenho somente cuidado em ser pontual e manter a conversa formal

Tenho somente cuidado de só falar de negócios

**18-Quando contacta por correio eletrónico os seus clientes na Alemanha redige uma mensagem mais sucinta e formal?**

Sim

Não, não tenho nenhum dos cuidados

Tenho somente cuidado em manter a mensagem formal

Tenho somente cuidado em redigir uma mensagem sucinta

**19-Quando contacta por via telefónica os seus clientes na Alemanha tem o cuidado de ter uma conversa curta e de falar só do essencial ligado ao negócio?**

Sim

Não, não tenho nenhum dos cuidados

Tenho somente cuidado em manter a conversa curta

Tenho somente cuidado de só falar de negócios

**20-Quando se dirige à Alemanha para ter uma reunião com o seu cliente tem o cuidado de ser pontual e de manter uma conversa mais formal e direcionada somente para os negócios?**

Sim

Não, não tenho nenhum dos cuidados

Tenho somente cuidado em ser pontual e manter a conversa formal

Tenho somente cuidado de só falar de negócios

**21- Quando contacta por correio eletrónico os seus clientes na Áustria redige uma mensagem mais sucinta e formal?**

Sim

Não, não tenho nenhum dos cuidados

Tenho somente cuidado em manter a mensagem formal

Tenho somente cuidado em redigir uma mensagem sucinta

**22- Quando contacta por via telefónica os seus clientes na Áustria tem o cuidado de ter uma conversa curta e de falar só do essencial ligado ao negócio?**

Sim

Não, não tenho nenhum dos cuidados

Tenho somente cuidado em manter a conversa curta

Tenho somente cuidado de só falar de negócios

**23- Quando se dirige à Áustria para ter uma reunião com o seu cliente tem o cuidado de ser pontual e de manter uma conversa mais formal e direcionada somente para os negócios?**

Sim

Não, não tenho nenhum dos cuidados

Tenho somente cuidado em ser pontual e manter a conversa formal

Tenho somente cuidado de só falar de negócios

**24- Quando contacta por correio eletrónico os seus clientes na Holanda redige uma mensagem mais sucinta e formal?**

Sim

Não, não tenho nenhum dos cuidados

Tenho somente cuidado em manter a mensagem formal

Tenho somente cuidado em redigir uma mensagem sucinta

**25-Quando contacta por via telefónica os seus clientes na Holanda tem o cuidado de ter uma conversa curta e de falar só do essencial ligado ao negócio?**

Sim

Não, não tenho nenhum dos cuidados

Tenho somente cuidado em manter a conversa curta

Tenho somente cuidado de só falar de negócios

**26-Quando se dirige à Holanda para ter uma reunião com o seu cliente tem o cuidado de ser pontual e de manter uma conversa mais formal e direcionada somente para os negócios?**

Sim

Não, não tenho nenhum dos cuidados

Tenho somente cuidado em ser pontual e manter a conversa formal

Tenho somente cuidado de só falar de negócios

**27-Quando contacta por correio eletrónico os seus clientes na Suíça redige uma mensagem mais sucinta e formal?**

Sim

Não, não tenho nenhum dos cuidados

Tenho somente cuidado em manter a mensagem formal

Tenho somente cuidado em redigir uma mensagem sucinta

**28-Quando contacta por via telefónica os seus clientes na Suíça tem o cuidado de ter uma conversa curta e de falar só do essencial ligado ao negócio?**

Sim

Não, não tenho nenhum dos cuidados

Tenho somente cuidado em manter a conversa curta

Tenho somente cuidado de só falar de negócios

**29-Quando se dirige à Suíça para ter uma reunião com o seu cliente tem o cuidado de ser pontual e de manter uma conversa mais formal e direcionada somente para os negócios?**

Sim

Não, não tenho nenhum dos cuidados

Tenho somente cuidado em ser pontual e manter a conversa formal

Tenho somente cuidado de só falar de negócios

### **3.2- Multi-ativos**

**30-Quando redige um email para um cliente espanhol utiliza uma linguagem mais pessoal, mas contendo sempre o necessário saber sobre o negócio?**

Sim

Não, não tenho nenhum dos cuidados

Tenho somente cuidado em redigir uma mensagem mais pessoal contendo pouco do negócio

Tenho somente cuidado que a mensagem contenha o necessário saber sobre o negócio

**31- Numa conversa telefónica com algum cliente em Espanha tem em atenção ter uma conversa mais descontraída, possivelmente longa, tendo alguns momentos de descontração na conversa?**

Sim

Não, não tenho nenhum dos cuidados

Tenho somente o cuidado em colocar alguns momentos de descontração na chamada

Tenho somente a flexibilidade de realizar uma chamada mais longa e pessoal

**32- Quando se dirige a território espanhol para ter uma reunião com um cliente local tem o cuidado de manter uma postura mais relaxada, podendo ter conversas mais pessoais e emocionais intercaladas com conversas sobre os negócios?**

Sim

Não, não tenho nenhum dos cuidados

Tenho somente cuidado em manter a conversa relaxada, desvalorizando os negócios

Tenho somente cuidado de só falar de negócios

**33- Quando redige um email para um cliente angolano utiliza uma linguagem mais pessoal, mas contendo sempre o necessário saber sobre o negócio?**

Sim

Não, não tenho nenhum dos cuidados

Tenho somente cuidado em redigir uma mensagem mais pessoal contendo pouco do negócio

Tenho somente cuidado que a mensagem contenha o necessário saber sobre o negócio

**34- Numa conversa telefónica com algum cliente em Angola tem em atenção ter uma conversa mais descontraída, possivelmente longa, tendo alguns momentos de descontração na conversa?**

Sim

Não, não tenho nenhum dos cuidados

Tenho somente o cuidado em colocar alguns momentos de descontração na chamada

Tenho somente a flexibilidade de realizar uma chamada mais longa e pessoal

**35- Quando se dirige a território angolano para ter uma reunião com um cliente local tem o cuidado de manter uma postura mais relaxada, podendo ter conversas mais pessoais e emocionais intercaladas com conversas sobre os negócios?**

Sim

Não, não tenho nenhum dos cuidados

Tenho somente cuidado em manter a conversa relaxada, desvalorizando os negócios

Tenho somente cuidado de só falar de negócios

### **3.3- Reativos**

**36- Contactando os seus clientes chineses por correio eletrónico tem o cuidado de escrever uma mensagem descritiva do negócio ou do que pretende?**

Sim

Não, não tenho nenhum dos cuidados

Tenho somente cuidado de só falar de negócios sem grandes pormenores

**37-Quando contacta por via telefónica os seus clientes na China tem atenção que deve respeitar os estatutos e idades deles e o seu discurso deve ser mais formal?**

Sim

Não, não tenho nenhum dos cuidados

Tenho somente cuidado em respeitar o seu estatuto e idade, mas mantendo uma mensagem formal

Tenho somente cuidado de manter um discurso formal, mas sem dar grande importância á idade e estatuto

**38-Quando tem reuniões em terreno chinês tem cuidado em manter um discurso calmo, sem grandes expressões corporais e evitando o confronto a todo o custo?**

Sim

Não, não tenho nenhum dos cuidados

Tenho somente cuidado em manter a conversa calma sem grande expressão corporal

Tenho o cuidado de manter uma conversa calma, mas partindo para o confronto se necessário

### **3.4- Multi-ativos/lineares-ativos**

**39-Dirigindo-se a um cliente francês por correio eletrónico tem o cuidado de utilizar uma linguagem mais formal, redigir um texto organizado e focado essencialmente no negócio?**

Sim

Não, não tenho nenhum dos cuidados

Tenho somente cuidado em manter a conversa formal não ligando muito à organização do documento enviado

Tenho o cuidado de falar de negócios, mas de maneira menos formal

**40-Quando contacta por telefone um cliente francês tem atenção em manter um discurso formal tratando o cliente sempre na terceira pessoa?**

Sim

Não, não tenho nenhum dos cuidados

Tenho somente cuidado em manter a conversa formal, mas tratando na primeira pessoa se a facha etária for a mesma

**41-Quando se desloca a França para ter uma reunião com o cliente tem preocupação em chegar a horas ao combinado, com boa apresentação e mantendo sempre um discurso formal e profissional?**

Sim

Não, não tenho nenhum dos cuidados

Tenho somente cuidado em manter um discurso profissional, mas sem dar grande valor à aparência

Tenho cuidado em ser profissional e ter uma boa apresentação, podendo por vezes chegar atrasado

**42-Dirigindo-se a um cliente belga por correio eletrónico tem o cuidado de utilizar uma linguagem mais formal, redigir um texto organizado e focado essencialmente no negócio?**

Sim

Não, não tenho nenhum dos cuidados

Tenho somente cuidado em manter a conversa formal não ligando muito à organização do documento enviado

Tenho somente cuidado de só falar de negócios

**43-Quando contacta por telefone um cliente belga tem atenção em manter um discurso mais formal tratando o cliente sempre na terceira pessoa?**

Sim

Não, não tenho nenhum dos cuidados

Tenho somente cuidado em manter a conversa formal, mas tratando na primeira pessoa se a facha etária for a mesma

**44-Quando se desloca à Bélgica para ter uma reunião com o cliente tem preocupação em chegar a horas ao combinado, com boa apresentação e mantendo sempre um discurso formal e profissional?**

Sim

Não, não tenho nenhum dos cuidados

Tenho somente cuidado em manter um discurso profissional, mas sem dar grande valor à aparência

Tenho cuidado em ser profissional e ter uma boa apresentação, podendo por vezes chegar atrasado

**45-Dirigindo-se a um cliente dinamarquês por correio eletrónico tem o cuidado de utilizar uma linguagem mais formal, redigir um texto organizado e focado essencialmente no negócio?**

Sim

Não, não tenho nenhum dos cuidados

Tenho somente cuidado em manter a conversa formal não ligando muito à organização do documento enviado

Tenho somente cuidado de só falar de negócios

**46-Quando contacta por telefone um cliente dinamarquês tem atenção em manter um discurso formal tratando o cliente sempre na terceira pessoa?**

Sim

Não, não tenho nenhum dos cuidados

Tenho somente cuidado em manter a conversa formal, mas tratando na primeira pessoa se a facha etária for a mesma

**47-Quando se desloca à Dinamarca para ter uma reunião com o cliente tem preocupação em chegar a horas ao combinado, com boa apresentação e mantendo sempre um discurso formal e profissional?**

Sim

Não, não tenho nenhum dos cuidados

Tenho somente cuidado em manter um discurso profissional, mas sem dar grande valor à aparência

Tenho cuidado em ser profissional e ter uma boa apresentação, podendo por vezes chegar atrasado

### **3.5- Multi-ativos/reativos**

**48-Quando contacta os clientes indianos por correio eletrónico escreve uma mensagem pessoal, focando o negócio e uma possível relação pessoal com o cliente?**

Sim

Não, não tenho nenhum dos cuidados

Tenho somente cuidado em manter o assunto focado nos negócios

Tenho cuidado fomentar a relação desvalorizando por vezes os negócios

**49-Quanto entra em contacto por via telefónica com os clientes na Índia usa um discurso humilde e educado, focado no processo negocial?**

Sim

Não, não tenho nenhum dos cuidados

Tenho somente cuidado em manter o assunto focado nos negócios, podendo perder a humildade durante as negociações

**50-Quando se desloca à Índia de forma a ter uma reunião com o seu cliente, tem o cuidado de manter uma postura flexível e paciente, um discurso pessoal evitando a confrontação?**

Sim

Não, não tenho nenhum dos cuidados

Tenho somente cuidado em manter um discurso pessoal e uma postura flexível, podendo ser mais ativo se necessário