INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

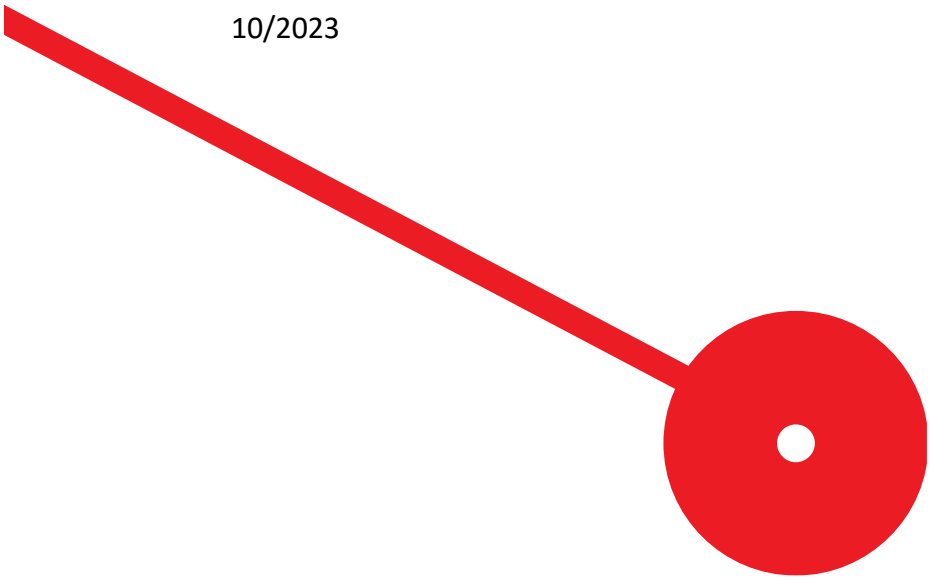
M MESTRADO
EMPREENDEDORISMO E INTERNACIONALIZAÇÃO

A Influência da Cultura na Criação de Confiança em Negociação Internacional

Telma Catarina Araújo Faria Fernandes

Versão Final (Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri)

10/2023



Telma Catarina Araújo Faria Fernandes. A Influência da Cultura na Criação de Confiança em Negociação Internacional
10/2023

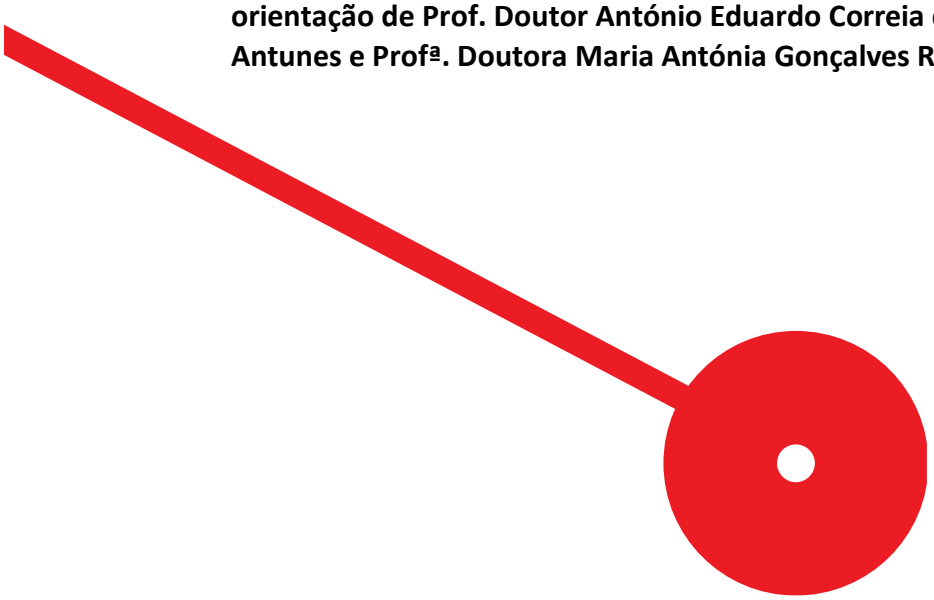
INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

M MESTRADO
EMPREENDEDORISMO E INTERNACIONALIZAÇÃO

A Influência da Cultura na Criação de Confiança em Negociação Internacional

Telma Catarina Araújo Faria Fernandes

Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Empreendedorismo e Internacionalização, sob orientação de Prof. Doutor António Eduardo Correia de Barros Antunes e Profª. Doutora Maria Antónia Gonçalves Rodrigues



Telma Catarina Araújo Faria Fernandes. A Influência da Cultura na Criação de Confiança em Negociação Internacional
10/2023

Agradecimentos

Ao Professor Doutor António Eduardo Correia de Barros Antunes e a Professora Doutora Maria Antónia Gonçalves Rodrigues, por terem aceitado embarcar neste desafio, por partilharem as suas experiências e conhecimentos. Agradecer pelo apoio e pela confiança depositada em mim e nas minhas capacidades para o desenvolvimento da investigação.

Um grande agradecimento aos meus Pais, pela paciência, pelos valores passados e por demonstrarem que o trabalho arduo é recompensado. Sem eles este percurso de cinco anos não seria possível, a força que me deram e o colo nos momentos mais difícies. Todas as pequenas conquistas foram festejadas, obrigada por acreditarem em mim e pela educação e pilares que me transmitiram. Ao meu Irmão, que acreditou mais nas minhas capcidades do que eu própria, por me ter incentivado a conquistar sempre mais. Um menino que se fez homem, um ser humano prestável e com um grande coração.

Ao meu namorado Gonçalo, que me fez ver que é preciso sair da nossa zona de conforto e embarcar em novos desafios. Um pilar que me animou quando precisava, ouviu-me quando era preciso e apoiou-me em todas as decisões, mesmo quando (às vezes) não eram as mais acertadas. Transmitiu-me confiança e apoio nestes últimos anos, festejou as minhas conquistas como se fossem dele. Obrigada pela paciência e por acreditares em mim.

À grande amiga que Aveiro me deu, Maria. Obrigada pela companhia durante os três anos em que fomos família uma da outra. Agradeço-te pelas memórias que criamos.

À Francisca, que foi, desde sempre, um apoio, uma amiga que é família, uma cumplicidade que não se explica.

Agradecer à Riopele e à RAMIREZ pela cooperação na investigação.

Aos docentes que passaram pelo meu percurso académico, que contribuiram para a minha formação académica e valores que estiveram dispostos a passar enquanto pessoas.

Por fim, agradecer aos grandes amores da minha vida, os meus Avós, que mesmo não estando presentes em vida me fizeram sentir amada e que estavam orgulhosos do meu percurso. Lembrá-los-ei para sempre e em cada conquista, para sempre ao meu lado.

Resumo:

Cada vez mais o termo confiança é abordado e questionado, quer nas relações pessoais, quer nas relações profissionais. Devido ao mundo globalizado em que nos encontramos é necessário conhecer culturas diferentes da nossa, para saber como abordá-las de forma correta e conquistar a sua confiança.

O principal objetivo deste estudo é compreender e perceber a influência da cultura na criação de confiança no processo de negociação internacional, e para responder ao problema de investigação é essencial estudar e analisar os conceitos de cultura, confiança e negociação. A presente dissertação terá como estudo a cultura alemã, japonesa e portuguesa e perceber como conquistar a confiar destas culturas no processo de negociação com a abordagem a diferentes tipos de confiança – cognitiva ou afetiva. As conclusões do estudo serão obtidas através da ótica do fornecedor português.

A elaboração do estudo inicia-se com a revisão bibliográfica, seguida da apresentação e formulação das proposições. De seguida, introduziu-se a metodologia qualitativa, através da realização de três entrevistas a duas empresas distintas, que permitiram validar as proposições. Posteriormente, realizou-se a análise dos resultados, com base nos estudos dos autores Edward T. Hall, Turner e Trompenaars, Richard D. Lewis, adicionando a abordagem ao tipo de confiança a utilizar com cada cultura e tipo de dimensão atribuída dos autores mencionados.

A cultura do exportador, por vezes, pode ser muito diferente da cultura com que se está diariamente em contacto. A preparação para o processo de negociação internacional é essencial, para perceber se se terá de adaptar comportamentos e expressões. As principais conclusões permitiram afirmar que com o cliente alemão se deverá adotar um tipo de confiança cognitiva, um tipo de confiança ligada ao lado racional e apresentação de factos. Contudo, o mesmo não se observa com o cliente japonês, a abordagem ao tipo de confiança deverá ser confiança cognitiva e afetiva. Confiança cognitiva durante o processo de negociação e afetiva para conquistar a sua confiança e, para isso, é necessário recorrer aos convívios fora do ambiente de trabalho. O caso do cliente português é interessante e levantou vários questionamentos durante o desenvolvimento do presente estudo, um dado interessante e introdutório para uma possível investigação futura.

Palavras chave: Cultura; confiança; negociação; negociação internacional

Abstract:

The term trust is being discussed and questioned more and more, both in personal and professional relationships. Given the globalised world in which we find ourselves it is necessary to get to know cultures other than our own in order to be able to approach them correctly and win their trust.

The purpose of this study is to understand the influence of culture on the creation of trust in the international negotiation process, and in order to answer the research problem it is essential to study and analyse the concepts of culture, trust and negotiation. This dissertation will study German, Japanese and Portuguese culture and understand how these cultures achieve trust in the negotiation process by approaching different types of trust - cognitive or affective. The study's conclusions will be drawn from the perspective of the Portuguese supplier.

The study began with a literature review, followed by the presentation and formulation of the propositions. The qualitative methodology was then introduced by conducting three interviews with two different companies, which allowed the propositions to be validated. Afterwards, the results were analysed, based on what had previously been tested and proven by the authors Edward T. Hall, Turner and Trompenaars, Richard D. Lewis, adding the approach to the type of trust to be used with each culture and type of dimension attributed by the aforementioned authors.

The exporter's culture can sometimes be very different from the culture you come into contact with on a daily basis. Preparation for the international negotiation process is essential in order to understand whether you will have to adapt your behaviour and expressions. The main conclusions are that the German customer should adopt a cognitive type of trust, a type of trust linked to the rational side and the presentation of facts. However, this is not the case with the Japanese customer; the approach to the type of trust should be cognitive and affective trust. Cognitive trust during the negotiation process and affective trust in order to gain their trust, which requires socialising outside the work environment. The case of the Portuguese client is interesting and raised several questions during the course of this study, an interesting and introductory fact for possible future research.

Key words: Trust; culture; negotiation; internacional negotiation.

Índice Geral

Introdução **1**

Capítulo I – Revisão Bibliográfica **5**

1 Revisão Bibliográfica 6

1.1 Cultura 6

1.1.1 Conceito 6

1.1.2 Características da Cultura 10

1.1.3 Taxonomias da Cultura 11

1.1.3.1 Modelo Edward T. Hall 12

1.1.3.2 Modelo de Turner e Trompenaars 15

1.1.3.3 Modelo de Richard D. Lewis 19

1.2 Confiança 25

1.2.1 Conceito 25

1.2.2 Tipos de Confiança 28

1.2.2.1 *Performance/Cognitive Trust* - Desempenho/Confiança Cognitiva 29

1.2.2.2 *Affective/Personality Trust* - Confiança Afetiva/ Pessoal 30

1.3 Negociação 31

1.3.1 Conceito 32

1.3.2 A comunicação na Negociação 34

1.3.3 Negociação Internacional 36

1.3.3.1 Entraves à Negociação Internacional 38

1.3.4 A Influência da Cultura na Negociação Internacional 40

1.4 Formulação de Proposições 42

Capítulo II – Modelo Conceptual **46**

2 Modelo Conceptual 47

Capítulo III – Metodologia **50**

3 Metodologia 51

3.1 Metodologia de investigação qualitativa 51
3.2 Seleção de Estudos de caso.....53
3.3 Instrumento de Recolha de dados – Entrevistas 60
3.4 Recolha de Dados.....64
Capítulo IV – Tratamento e Análise de dados 65
4 Tratamento e Análise de Dados 66
4.1 Caracterização das Empresas Entrevistadas 66
4.2 Caracterização da Amostra 69
4.3 Análise de Dados.....72
4.3.1 Análise da Entrevista Número Um – Mercado Japonês.....73
4.3.2 Análise de Dados Entrevista Número Dois – Mercado Português 81
4.3.3 Análise de Dados Entrevista Número Três – Mercado Alemão.....90
4.4 Teste das Proposições.....96
Capítulo V – Discussão de Resultados (Estudos de Caso) 101
5 Discussão de Resultados.....102
5.1 Estudo de Caso I (Fornecedor Português e Cliente Japonês) 104
5.2 Estudo de Caso II (Fornecedor Português e Cliente Português).....107
5.3 Estudo de Caso III (Fornecedor Português e Cliente Alemão).....110
Capítulo VI - Conclusão 114
6 Conclusão 115
6.1 Limitações e sugestões Finais.....116
6.2 Considerações Finais.....117
Referências bibliográficas.....119
Apêndices 129
Apêndice I – Guião da Entrevista a empresa portuguesa – RIOPELE (cliente japonês - fornecedor português).....130
Apêndice II – Guião da Entrevista a empresa portuguesa – RAMIREZ & Cª (FILHOS) S.A. (cliente alemão - fornecedor português) 134

Apêndice III – Guião de Entrevista a empresa portuguesa - RAMIREZ & Cª (FILHOS) S.A. (cliente português – fornecedor português) 138

Apêndice IV – Transcrição da Entrevista ao gestor de mercado de vendas da Riopele (mercado japonês) 141

Apêndice V- Transcrição da Entrevista ao administrador Luís Avides Moreira da RAMIREZ & Cª (FILHOS) S.A. (mercado português) 146

Apêndice VI – Transcrição da Entrevista ao gestor Manuel Moreira da RAMIREZ & Cª (FILHOS) S.A (mercado alemão) 149

Anexos 153

Anexo I – Tabela de Alves (2014) 154

Anexo II- Guião de Entrevista de Almeida (2012) 155

Anexo III – Guião de Entrevista de Alves (2014).....158

Anexo IV – Guião de Entrevista de Rodrigues (2020).....160

Índice de Figuras

Figura 1 Teoria de Turner e Trompenaars (1997). A Cultura vista como uma cebola.....7
Figura 2 Três Níveis de Programação Mental Humana. Hofstede (1991).....11
Figura 3 Tipos de Culturas do Modelo de Richard Lewis. 22
Figura 4 Culturas Linear-ativas e Multi-ativas.....23
Figura 5 Culturas Reativas. 24
Figura 6 Proposta de Modelo Conceptual. 48
Figura 7 Esboço do método de estudo de caso da dissertação. Yin (2013) 54
Figura 8 Modelo e Edward T. Hall - High Context - Elevado Contexto e Low Context - Baixo Contexto. 56
Figura 9 Tipos de Cultura - Modelo de Richard Lewis 58
Figura 10 Aplicação das Seis Estruturas a Diferentes Propósitos de Estudos de Caso (Yin, 1994).. 102
Figura 11 Empresas portuguesas exportadoras para o mercado angolano de Alves (2014) 154
Figura 12 Guião de Entrevista de Almeida (2012) (1) 155
Figura 13 Guião de Entrevista de Almeida (2012) (2) 156
Figura 14 Guião de Entrevista de Almeida (2012) (3) 157
Figura 15 Guião de Entrevista de Alves (2014) (1).....158
Figura 16 Guião de Entrevista de Alves (2014) (2).....159
Figura 17 Guião de Entrevista de Rodrigues (2020): Perguntas Gerais (1).....160
Figura 18 Guião de Entrevista de Rodrigues (2020): Perguntas Gerais (2).....161
Figura 19 Guião de Entrevista de Rodrigues (2020): Canais de Comunicação (1).....162
Figura 20 Guião de Entrevista de Rodrigues (2020): Tipologia de Clientes (1).....163
Figura 21 Guião de Entrevista de Rodrigues (2020): Tipologia de Clientes (2).....164
Figura 22 Guião de Entrevista de Rodrigues (2020): Tipologia de Clientes (3).....165
Figura 23 Guião de Entrevista de Rodrigues (2020): Tipologia de Clientes (4).....166
Figura 24 Guião de Entrevista de Rodrigues (2020): Tipologia de Clientes (5).....167
Figura 25 Guião de Entrevista de Rodrigues (2020): Tipologia de Clientes (6).....168
Figura 26 Guião de Entrevista de Rodrigues (2020): Tipologia de Clientes (7).....169
Figura 27 Guião de Entrevista de Rodrigues (2020): Tipologia de Clientes (8).....170
Figura 28 Guião de Entrevista de Rodrigues (2020): Tipologia de Clientes (9).....171
Figura 29 Guião de Entrevista de Rodrigues (2020): Tipologia de Clientes (10).....172

Figura 30 Guião de Entrevista de Rodrigues (2020): Tipologia de Clientes (11).....173
Figura 31 Guião de Entrevista de Rodrigues (2020): Tipologia de Clientes (12).....174

Índice de Tabelas

Tabela 1 Sintetização de conceitos Cultura....9
Tabela 2 Contexto elevado e Baixo contexto (Interpretação do estudo de Hall (1976))....14
Tabela 3 Dimensão Elevada territorialidade e Baixa territorialidade (Hall, 1976)....15
Tabela 4 Características das Culturas: linear-ativas; multi-ativas; reativas....22
Tabela 5 Sintetização de Conceitos Confiança....28
Tabela 6 Sintetização de conceitos Negociação....34
Tabela 7 Sintetização de Conceitos Negociação Internacional....38
Tabela 8 Entraves à Negociação Internacional....40
Tabela 9 Formulação de Proposições....42
Tabela 10 Seleção de estudos de caso....55
Tabela 11 Empresas portuguesas entrevistadas....60
Tabela 12 Conclusões formuladas através das Proposições apresentadas....73
Tabela 13 Conclusões sobre a cultura japonesa obtidas pela entrevista....76
Tabela 14 Comparação entre a dimensão Contexto Elevado e conclusões obtidas com a entrevista ao responsável pelo mercado japonês da empresa Riopele....78
Tabela 15 Categorização da cultura japonesa segundo os modelos da revisão bibliográfica 81
Tabela 16 Conclusões sobre a cultura portuguesa obtidas pela entrevista....85
Tabela 17 Dimensão de Edward T. Hall associado a um tipo de confiança e os dois tipos de clientes do mercado português....87
Tabela 18 Conclusões obtidas com a entrevista, segundo os modelos em estudo e a abordagem de confiança - Portugal....89
Tabela 19 Conclusões obtidas com a entrevista, segundo os modelos em estudo e a abordagem de confiança – Cultura portuguesa....90
Tabela 20 Conclusões sobre a cultura alemã obtidas pela entrevista....93
Tabela 21 Conclusões obtidas com a entrevista, segundo os modelos em estudo e a abordagem de confiança – Cultura alemã....96
Tabela 22 Teste de Proposições....98
Tabela 23 Culturas e Modelos Abordados....104
Tabela 24 Cliente Japonês, categorização segundo os modelos e tipo de confiança a adotar 105

Tabela 25 Cliente Português, categorização segundo os modelos e tipo de confiança a adotar 107
Tabela 26 Semelhanças encontradas entre o cliente japonês e o cliente português (canal grossista).....109
Tabela 27 Conclusões obtidas com a entrevista, segundo os modelos em estudo e a abordagem de confiança.....110
Tabela 28 Diferenças encontradas entre o cliente português (grossista) de baixo contexto e o cliente alemão de baixo contexto.....111
Tabela 29 Semelhanças encontradas entre o cliente português (grande retalho) e o cliente alemão 112
Tabela 30 Comparação entre a cultura linear-ativa do modelo de Richard D. Lewis e características apresentadas pelo entrevistado sobre o cliente alemão 113

Lista de abreviaturas

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

B2B - *Business to business*

CI – Comunicação intercultural

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

INTRODUÇÃO

Introdução

A cultura é um termo complexo e que pode adquirir vários significados, daí ser essencial o seu estudo e perceber as várias interpretações deste mesmo termo. Ao longo dos tempos, autores como Edward T. Hall, Turner e Trompenaars e Richard D. Lewis, analisaram e estudaram o termo cultura e as suas dimensões, o que permitiu classificar e distinguir as diferentes culturas presentes no mundo.

Contudo, uma das limitações encontradas ao longo da revisão bibliográfica é o tipo de confiança a abordar durante o processo de negociação com clientes de diferentes culturas. O que se pretende investigar é a influência das diferenças culturais, segundo as dimensões de diferentes estudos: Edward T. Hall, Turner e Trompenaars e Richard D. Lewis, na forma mais eficaz de desenvolver confiança no parceiro internacional.

A economia global moderna caracteriza-se pela necessidade de ir além-fronteiras, tanto no que se refere às alianças e relações internacionais entre empresas, como no que se refere às suas equipas que atravessam fonteiras culturais e geográficas (Child, 2001). Desta forma, os gestores descobrem a importância da confiança e o papel que esta desempenha no sucesso das relações e dos projetos internacionais (Child, 2001). É essencial, antes e durante no processo de negociação, estudar e perceber com que tipo de cultura estamos a estabelecer uma relação, de forma a adotar o comportamento e a conquistar a confiança da contraparte. Meyer (2015), no seu estudo destaca dois tipos de comportamentos durante o processo de negociação e que tudo se resume ao tipo de confiança abordado. Em certas culturas a demonstração de empatia e a existência de convívios sociais fora do ambiente de trabalho mostra-se necessária para o decorrer das negociações, por outro lado, há culturas em que demostrar emoções é falta de profissionalismo (Meyer, 2015). É necessário perceber com que tipo de cultura estamos a contactar e que tipo de confiança, cognitiva ou afetiva, abordar durante o processo de negociação.

O processo de negociação é tido como algo planeado, que está categorizado por “fases, procedimentos e atores específicos” (Botelho, 2014, p.35). Negociação é caracterizado por ser um “processo dinâmico”, onde ambas as partes recolhem informações, podem acabar por fazer cedências e alterar planos, e por fim, adaptar e modificar comportamentos (Botelho, 2014, p.35). Como destacado, o processo de negociação é algo complexo, é necessária uma preparação, um trabalho de bastidores para se iniciarem contactos com qualquer cliente, saber que tipo de confiança utilizar. Por isso, este trabalho de investigação, para além de

surgir como uma resposta a uma lacuna identificada na revisão bibliográfica, pretende impactar positivamente a temática da negociação internacional e, de maneira modesta, enriquecer a comunidade envolvida no processo de negociação internacional.

O presente estudo é composto por seis capítulos, sendo estes estruturados de forma a responder ao principal objetivo de estudo. No primeiro capítulo encontra-se a revisão bibliográfica, onde são analisados e apresentados vários autores, como Bodley (1994), Andaleeb (1995), Bornhofen e Kistenmacher (2007), Alves (2014), Meyer (2015), Zanini (2016), entre outros autores. Para além disso, serão desenvolvidas as temáticas da cultura, confiança e negociação. Através da análise destes conceitos surge a formulação de proposições, onde são propostas com o intuito de serem testadas através do método de recolha de dados. No segundo capítulo é apresentado o modelo conceptual do estudo, onde é explicado de que forma está estruturado o estudo e são apresentados os objetivos do mesmo. O terceiro capítulo corresponde à abordagem metodológica, onde de forma detalhada é apresentada a metodologia de investigação qualitativa, a seleção de estudos de caso, o instrumento de recolha de dados, e por fim, dá-se a recolha de dados. No quarto capítulo são tratados e analisados os dados obtidos por meio de entrevistas, seguindo-se a avaliação das proposições. O quinto capítulo é onde se dá a discussão de resultados em forma de estudos de caso, debatendo-se os resultados em confronto com o que foi analisado na revisão bibliográfica, apresentando diferenças ou semelhanças entre os casos, reflexão sobre os dados obtidos e ainda evidência de contributos e limitações. O último capítulo é atribuído à conclusão do estudo, limitações e sugestões finais e considerações finais.

Definição da problemática e objetivo principal

Nesta secção, é identificado o principal problema de investigação, que levou ao desenvolvimento do presente estudo. Deste modo, é estruturada de forma a abordar a definição da problemática e o objetivo principal.

Definição da problemática

A problemática do presente estudo surge da perceção da existência de uma limitação na revisão bibliográfica, no que toca à influência da cultura na criação de confiança no processo de negociação internacional. Desta forma, é essencial definir a questão inicial do presente estudo, que serve como ponte de partida para o desenvolvimento do estudo.

Objetivo Principal

O principal objetivo deste estudo é compreender e analisar a influência da cultura na criação de confiança no processo de negociação internacional. Perceber que tipo de confiança – cognitiva e afetiva – se deve abordar em processo de negociação com clientes de culturas diferentes da nossa. Para o desenvolvimento do presente estudo é necessário a análise aos respetivos conceitos (cultura, confiança e negociação), explorar os modelos e as categorizações associadas à cultura e o tipo de confiança a abordar durante o processo de negociação internacional. Perceber como é que estes termos se relacionam, de maneira a ser capaz de responder à problemática identificada.

CAPÍTULO I – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

1 Revisão Bibliográfica

Através de estudos e artigos de vários autores, pretende-se analisar o conceito de cultura, confiança e negociação. Para além de examinar conceitos, tem-se a intenção de aprofundar os mesmos, de modo a relacionar com o objeto de investigação e contribuir para a formulação das proposições.

1.1 Cultura

1.1.1 Conceito

Pode-se afirmar que o conceito «cultura» é um tema de discussão frequente, existindo a preocupação de explicar este conceito, a sua complexidade e os vários significados nas várias áreas (artes e humanidades; educação; sociologia e antropologia). No entanto, devido à complexidade do termo «cultura», este está longe de obter um consenso entre as várias áreas (Oliveira e Alves, 2015). Deste modo, é correto alegar que o conceito «cultura» será sempre objeto de discussão, havendo várias interpretações e definições.

Uma das definições sobre o termo «cultura» é a dos autores Turner e Trompenaars (1997), exposta através do seu modelo desenvolvido nos anos 90, onde comparam uma cebola à cultura, isto porque é um termo complexo e, como refere Carvalho (2020), polissémico - adquire vários significados, dependendo dos contextos em que está inserido (Turner e Trompenaars, 1997 e Carvalho, 2020).

Explicando a definição de Turner e Trompenaars (1997), estes referem que o núcleo da cebola (cultura) é a principal chave para se poder obter relações de sucesso com culturas distintas. Como referido anteriormente, a cultura é comparada a uma cebola, devido ao facto de possuir várias camadas, camadas estas que podem ser descascadas (Turner e Trompenaars, 1997). Turner e Trompenaars (1997) referem três camadas: a camada exterior, intermédia e a interior.

- A camada exterior é associada a elementos, como o comportamento, vestuário, alimentação, linguagem, arquitetura, entre outros. Um tipo de cultura que é fácil de reconhecer e que é denominada cultura explícita (Turner e Trompenaars, 1997).
- A camada intermédia diz respeito às normas e valores que compõem uma sociedade, ou seja, o que é considerado certo e errado e o que é bom ou mau. Os valores e

normas têm influência nos comportamentos das pessoas, no entanto não são visíveis, apesar da sua influência na camada exterior da cultura (Turner e Trompenaars, 1997).

- A camada interior é a mais profunda, onde está incluído o nível de cultura e inserido o núcleo. Este núcleo é constituído por pressupostos básicos, regras e métodos pelos quais as sociedades se regem e enfrentam os problemas. Para uma pessoa "de fora" – que não está em permanente contacto com a cultura - estes pressupostos básicos podem ser muito difíceis de reconhecer (Turner e Trompenaars, 1997).

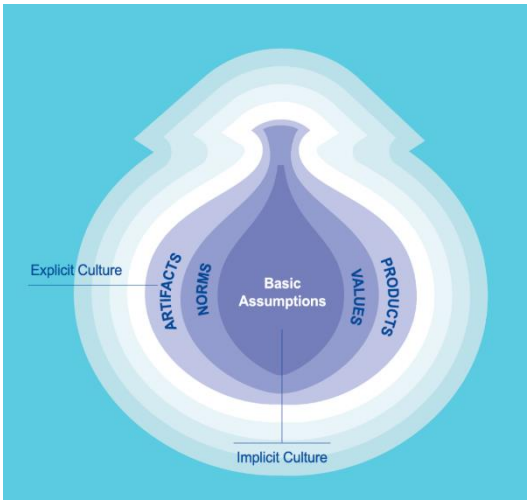


Figura 1 Teoria de Turner e Trompenaars (1997). A Cultura vista como uma cebola. Fonte: The 7 Dimensions of Cultures. Trompenaars Hampden-Turner. Culture for Business, 2023.

Posto a explicação do conceito «cultura» apresentada por Turner e Trompenaars (1997), é possível retirar que a cultura está enraizada, é essencial estudar e aprofundar conhecimentos sobre um tipo de cultura com quem se queira estabelecer relações, isto porque a "cultura implícita" poderá revelar comportamentos e expressões próprias da cultura em estudo. Assim, é de reforçar que, a cultura tem uma grande influência no processo de negociações internacionais.

São vários os autores que defendem que cultura se refere a um conjunto de valores, crenças, costumes, hábitos, comportamentos, princípios, tendências e artefactos que são partilhadas por uma determinada sociedade (Harvey e Stensaker, 2008; Antunes, 2018; Carvalho, 2020).

Ao estabelecermos contactos com alguém de uma cultura diferente da nossa, deparamo-nos com várias diferenças como a língua, que pode, muitas vezes, criar graves entraves à formação da relação; os valores; as crenças e os hábitos. Toda uma bagagem que é carregada pelos indivíduos e que, são também carregados pelos negociadores na hora do processo de negociação (Araújo, 2017). Deste modo, o comportamento do indivíduo ao longo da

negociação é influenciável pelas suas crenças e cultura (Araújo,2017), o que vai ao encontro do que é a definição de cultura de Hall (1993). Hall (1993) atribui à cultura o conceito de "ato comunicacional", ou seja, uma discussão que ocorre entre pessoas e que também depende do contexto cultural em que se encontra (Hall, 1993). Assim sendo, ambos (Hall, 1993 e Araújo, 2017) concordam que a cultura é um fator fulcral no ato comunicacional, o cidadão possui as suas crenças, valores e hábitos que poderá influenciar o motivo de conversação, no entanto, quando se envolve culturas diferentes é de extrema importância adotar comportamentos, de forma a não prejudicar a relação, nem magoar a outra parte, isto porque há culturas "mais sensíveis".

Na tabela 1 é possível de observar os vários conceitos retirados sobre «cultura» e os respetivos autores.

Conceitos – Cultura	**Autores**
A Cultura é visto como algo extraordinariamente complexo, muito mais do que os sistemas de televisão, automóveis ou mesmo a fisiologia humana.	Edward T. Hall, 1976
"Padrões de pensamento, sentimentos e comportamentos se instalam na mente de cada um".	Geert Hofstede, 1991
Cultura definida como "ato comunicacional", que ocorre entre as pessoas e depende do contexto cultural em que se encontra.	Edward T. Hall, 1993
A cultura é comparada a uma cebola, devido ao facto de ser composta por várias camadas, ou seja, temos um núcleo onde se encontram a cultura implícita, denominada de suposições básicas e nas restantes camadas temos a cultura explícita como, produtos, valores, normas e artefactos.	Turner e Trompenaars, 1997

A cultura é de algum modo personalidade do ser humano.	Bornhofen e Kistenmacher, 2007
Cultura é tida como um sistema de crenças, valores, costumes, comportamentos e artefactos partilhados.	Harvey e Stensaker, 2008
A cultura pode ser entendida "como um conjunto de valores, crenças, atitudes, visão do mundo e dos outros". Diz respeito "aos sistemas de valores, princípios, crenças, hábitos, modos de pensar e agir, já implementados e, em fase de aperfeiçoamento pela generalidade de um determinado grupo"	Antunes, 2018
Cultura é um termo polissémico.	Carvalho, 2020
Diz respeito "aos sistemas de valores, princípios, crenças, hábitos, modos de pensar e agir, já implementados e, em fase de aperfeiçoamento pela generalidade de um determinado grupo".	Carvalho, 2020
Cultura é um conjunto de "aspetos, comportamentos, princípios e tendências de determinada sociedade".	Carvalho,2020
A cultura diz respeito ao modo de vida de um particular grupo de pessoas, isto inclui o que o grupo de pessoas pensa, diz, faz, nomeadamente os seus sistemas, atitudes e sentimentos.	Ahmed, 2022

Tabela 1 Sintetização de conceitos Cultura. Fonte: Autoria própria

1.1.2 Características da Cultura

É plausível concluir que não há uma definição correta de cultura, dependendo de várias vertentes e do contexto em que está inserida. A cultura, como já referido anteriormente, é um conceito complexo, que detém de várias interpretações e características.

É percetível que a cultura tem bastante influência no comportamento de um ser humano, como se fosse um traço de personalidade (Bornhofen e Kistenmacher, 2007) que pode ter sido adquirido ou transmitido de geração em geração.

Bodley (1994), acredita que a cultura é partilhada, aprendida e simbólica. Este explica que o facto de a cultura ser partilhada se aplica a um fenómeno social que se aprende e desenvolve, ou seja, em certas culturas uma expressão ou objeto pode deter de um significado e, contudo, em outra cultura pode significar algo diferente (Bodley, 1994, citado por Harvey e Stensaker, 2008, p.429).

No entanto, Bodley (1994), não crê que a cultura seja biologicamente herdada; o autor argumenta que a cultura transmitida de gerações em gerações é adaptativa, ou seja, a cultura não depende dos indivíduos para sobreviver, todavia os indivíduos necessitam da cultura para sobreviver (Bodley, 1994, citado por Harvey e Stensaker, 2008, p.429). Em concordância com Bodley (1994), Hofstede (1991) compactua que a cultura é adquirida e não herdada. Hofstede (1991), acrescenta que a cultura "provém do ambiente social do indivíduo, não dos genes" (Hofstede, 1991, p. 19).

Através da exposição realizada por Alves (2014) sobre as características da cultura do estudo de Bodley (1994), é possível evidenciar as seguintes características da cultura: partilhada; aprendida; transgeracional; simbólica; padronizada e adaptativa (Alves, 2014).

De acordo com Alves (2014), a cultura é partilhada porque esta torna-se comum aos membros de uma comunidade, grupo social, nação, grupo empresarial ou seio familiar; seguindo o estudo de Bodley (1994), citado por Alves (2014), a cultura pode ser aprendida, dependendo da comunidade ou grupo em que se encontra; transgeracional, apesar de Bodley (1994) não acreditar que a cultura seja biologicamente herdada, esta é passada de geração em geração; a cultura é simbólica, porque os membros das comunidades atribuem significados às coisas; padronizada, ou seja, os indivíduos fazem as mesmas coisas repetidamente, têm os mesmos comportamentos, usam os mesmo objetos para as mesmas tarefas; a última característica da cultura citada por Alves (2014) é a adaptativa, com isto

Bodley (1994), explica que, os indivíduos adaptam -se conforme o meio ambiente em que estão inseridos (Bodley, 1994, citado por Alves, 2014, p.56).

Segundo Hofstede (1991) e completando as características de Bodley (1994), a cultura deve ser distinguida da natureza humana e da personalidade dos indivíduos (Hofstede, 1991, p. 20). Hofstede, explica que a natureza "constitui o que todos os seres humanos têm em comum", ou seja, a capacidade que o ser humano tem de "sentir medo, raiva, amor, alegria, tristeza, necessidade de contacto com os outros seres humanos" (Hofstede, 1991, p. 20).

Por outro lado, a personalidade de um indivíduo é definida como "conjunto único de programas mentais que não partilha com nenhum outro ser humano" (Hofstede, 1991, p. 20). Desta forma, podemos concluir que segundo Hofstede (1991), há três níveis de programação mental humana (personalidade, cultura e natureza humana) que se correlacionam com as características de Bodley (1994).

Figura 2 Três Níveis de Programação Mental Humana. Fonte: "Culturas e Organizações Compreender a nossa Programação Mental" Geert Hofstede (1991)

1.1.3 Taxonomias da Cultura

Como apresentado na revisão bibliográfica, a cultura reúne várias definições e interpretações, isto também influenciado pelas várias e diferentes culturas do mundo. A cultura de um individuo é influenciável pelas suas crenças, hábitos, costumes e a presença da sociedade. É necessário o estudo das diferentes interpretações da cultura e as diferenças presentes entre vários países, desde os valores no local de trabalho, comunicação e também o processo de gestão das culturas como as relações humanas, utilização do tempo e a relação com o meio ambiente.

Sendo assim, a presente secção tem como objetivo analisar o modelo de Edward T. Hall e as suas dimensões; o modelo de Turner e Trompenaars (modelo desenvolvido nos anos 90) e ainda analisar e expor o modelo de Richard D. Lewis (1996). Com os modelos identificados e as suas dimensões é possível clarificar, identificar e categorizar as culturas mundiais, o que é essencial para o processo de negociações e para os seus integrantes. Desta forma, os negociadores terão o processo de estudo prévio da cultura com quem vão negociar mais facilitado, pois através de vários estudos têm as diferenças culturais expostas – comunicação; linguagem corporal; emoções – que lhes permite adaptar comportamentos e satisfazer as necessidades e objetivos de ambas as partes.

1.1.3.1 Modelo Edward T. Hall

Edward T. Hall, é considerado um dos pioneiros no campo de estudos sobre comunicação intercultural. As suas teorias interculturais basearam-se no relativismo linguístico (indica que "diferentes linguagens impactam nas diferenças culturais"); psicanálise, biologia e etologia (AFS, 2011).

O estudo de Hall (1976), baseia-se na classificação da cultura em três dimensões: contexto elevado e baixo contexto; tempo (monocrómico ou policrónico) e territorialidade (alta ou baixa) (Hall, 1976). Deste modo, o estudo de Hall (1976) criou ferramentas importantes para compreender as diferenças culturais comportamentais, como é que determinado grupo ou região se comporta, tendo como principal influência a cultura.

Hall (1976) criou um espetro relativamente ao alto e baixo contexto, dependendo de como as pessoas de uma determinada região ou país entendiam e interpretavam a informação que era gerada através de interações ou eventos (AFS, 2011).

Quaisquer uns dos sistemas e subsistemas culturais básicos podem servir de foco de observação. Estes incluem questões como a cultura material, as instituições comerciais, o casamento, família, organização social, língua, até mesmo as forças armadas (todos os exércitos têm a marca da cultura nacional), sexo e a lei. Estas características e muitas outras refletem e são refletidas na cultura. Hall (1976) optou por comparar algumas diferenças como a lei, observação de julgamentos, está relacionado com o contexto em diferentes culturas (Hall, 1976).

Deste modo, é possível de interpretar a dimensão de Hall (1976) contexto elevado e baixo contexto a partir da tabela número dois, abaixo apresentada e estruturada.

	Contexto Elevado (Hall, 1976)	**Baixo contexto (Hall, 1976)**
Franqueza das mensagens	Utilização de muitas mensagens secretas e implícitas, difíceis de decifrar	Muitas mensagens explicitas, simples e claras
Locus de Controlo e atribuição do fracasso	*Locus* interno de controlo e aceitação do fracasso (pessoal);	*Locus* externo de controlo e a tentativa (e finalidade) de culpar os outros pelo fracasso)
Comunicação não verbal e linguagem corporal	Comunicação não verbal e leitura de linguagem corporal.	Há mais focalização na comunicação verbal do que leitura corporal.
Expressão de reações	Reações mais contidas, reações internas.	Reações externas, histerismo.
Coesão e separação de grupos	Uma forte existência de distinção entre o grupo a que pertence e grupo (s) exterior(es).	Há uma grande abertura a outros grupos, adaptando-se conforme necessário
Criação de laços	Criação de laços fortes pessoais com integração na família e na comunidade	Laços frágeis entre as pessoas com pouco sentido de lealdade
Nível de compromisso	Comprometimento elevado com relacionamentos de longo prazo, considerando a relação mais importante do	Baixo compromisso com os relacionamentos, descartando a relação em relação a uma tarefa.

	que qualquer outra coisa, sobrepondo a relação.	
Flexibilidade de tempo	O tempo é considerado flexível, o processo acaba por ser mais importante do que o produto.	O tempo é o máximo rentável possível, sendo altamente organizado, neste caso o produto acaba por ser mais importante do que o processo.

Tabela 2 Contexto elevado e Baixo contexto (Interpretação do estudo de Hall (1976)). Fonte: Adaptado de Alves (2014)

Através da interpretação da tabela 2, é percetível que numa cultura de contexto elevado a maioria das coisas é dada como certa e devido ao seu contexto cultural (elevado) é possível de interpretar as regras, mesmo com a ajuda da comunidade. No entanto, este tipo de cultura de elevado contexto é caracterizado por ser muito "imprecisa, confusa", isto para os indivíduos que não compreendem as regras que não estão escritas (Alves, 2014, p. 64).

Os sistemas de contexto elevado não estão sujeitos a precedentes conscientemente manipulados (Hall, 1976), pois indivíduos deste tipo de cultura não estão recetivos a subornos, prezam a honestidade e processos transparentes (Hall,1976).

Na cultura de baixo contexto, pouca coisa é dada como certa ou adquirida, sendo as explicações necessárias para que não haja mal-entendidos (Alves, 2014, p.65). Uma das deficiências dos sistemas de baixo contexto, particularmente em sociedades complexas, é que à medida que a sua massa aumenta, tornam-se complexos.

Outras das dimensões de Hall (1976), é o tempo monocrónico e o policrónico.

- Tempo monocrónico: os indivíduos têm tendência para desempenharem uma tarefa de cada vez, focam-se em um trabalho de cada vez, são indivíduos organizados. São culturas que colocam o trabalho em primeiro lugar. No que toca à propriedade, estes indivíduos não emprestam as suas coisas. Há mais presença desta cultura no ocidente e em culturas de baixo contexto (Hall, 1976).

Hall (1976), acreditava que era desconfortável para culturas monocrómicas fazer mais de que uma tarefa ao mesmo tempo (Hall, 1976).

- Tempo policrónico: tendência para se realizar várias tarefas ao mesmo tempo, distraindo-se com facilidade. Colocam as relações (pessoais) sobre o trabalho e emprestam as suas coisas com bastante facilidade. Os indivíduos policrónicos fazem parte do elevado contexto (Hall, 1976).

A última dimensão do estudo de Hall (1976) é referente às culturas de elevada e baixa territorialidade (Hall, 1976).

Elevada Territorialidade	Baixa Territorialidade
A preocupação constante com a propriedade.	Baixa preocupação com a propriedade.
Marcação e defesa de territórios, área própria.	O espaço e a fronteira são o menos importante.
A segurança preocupa bastante, sendo um assunto de extrema importância.	Partilha de território e propriedade.
Sentido de "roubar" mais desenvolvido.	Sentido de "roubar" menos desenvolvido.
Pessoas que desenvolvem este sentido de elevada territorialidade são, normalmente, as que pertencem a uma classe social inferior, devido ao facto de não possuírem tantos valores e propriedades.	Pessoas de baixa territorialidade pertencem a um contexto elevado, devido à menor preocupação com propriedade e demarcação de fronteiras.

Tabela 3 Dimensão Elevada territorialidade e Baixa territorialidade (Hall, 1976). Fonte: Baseado em Hall (1976).

Os indivíduos de elevada territorialidade pertencem a culturas de baixo contexto e os de baixa territorialidade constituem as culturas de elevado contexto.

1.1.3.2 Modelo de Turner e Trompenaars

O modelo de Turner e Trompenaars (1993), distingue sete dimensões da cultura que os autores consideram afetar o processo de gestão entre culturas (Turner e Trompenaars, 1993).

As primeiras cinco dimensões do modelo de Turner e Trompenaars (1993), referem-se às relações humanas, a forma como os indivíduos interagem, nomeadamente com diferentes culturas. As restantes duas dimensões estão focadas na utilização do tempo e a relação com o meio ambiente (Turner e Trompenaars, 1993).

Nas dimensões orientadas para as relações humanas estão incluídas: Universalismo *vs*. Particularismo; Individualismo *vs*. Coletivismo; Dimensão Específica e Difusa; Dimensão Neutra *vs.* Afetiva; Conquista *vs.* Atribuição de Estatuto.

Universalismo *versus* Particularismo

As sociedades universalistas consideram as regras e as obrigações gerais são uma fonte de referência moral. Os indivíduos introduzidos nas sociedades universalistas tendem a seguir as regras, mesmo quando há amigos ou conhecidos envolvidos, procuram a melhor forma (igualitária e justa) em todos os casos e até mesmo perante os envolvidos. Estes indivíduos acreditam que os seus padrões e comportamentos são os mais corretos. Sao indivíduos que tendem a mudar as atitudes do outro para que vá ao encontro dos seus ideais. As sociedades universalistas são caracterizadas por ser consistentes e estandardizadas (Turner e Trompenaars, 2023).

O particularismo tem mais apreço pelas amizades, as circunstâncias particulares são mais importantes do que as regras. Deste modo, neste tipo de sociedades os laços de relacionamento (familiares, amigos) são mais fortes do que qualquer regra. Em uma situação com conhecidos, a resposta pode-se alterar, isto porque no particularismo há ambiente propenso para abrir exceções (Turner e Trompenaars, 2023).

Individualismo *versus* Coletivismo

Em culturas onde predomina o individualismo (foco individual), as pessoas colocam o indivíduo acima da comunidade. O individualismo é definido pela felicidade individual, bem-estar e realização. Nas sociedades individualistas, espera-se que as pessoas tratem dos seus assuntos por conta própria e cuidem, principalmente, de si próprias e da sua família mais próxima. Os membros deste tipo de sociedade regida pelo individualismo, têm a oportunidade de desenvolvimento individual, sem ser imposta qualquer barreira (Turner e Trompenaars, 2023).

Coletivismo (*group focus*) como o termo indica coloca a comunidade antes do indivíduo. O indivíduo perante a sociedade tem a responsabilidade de agir de forma a servir a sociedade, ao fazer isso as necessidades individuais são atendidas naturalmente. A qualidade de vida dos membros de uma comunidade coletiva depende da forma de como cuida dos membros da sua sociedade, mesmo que custe a sua liberdade individual. As pessoas servem os interesses da comunidade (Turner e Trompenaars, 2023).

Dimensão Específica *versus* Difusa

A dimensão específica está ligada ao baixo contexto. As pessoas de cultura específica começam, qualquer situação, por olhar e se focar em cada elemento da mesma, de forma

analítica. Os indivíduos deste tipo de dimensão focam-se em factos concretos, analisam os elementos separadamente e só depois desse processo é que veem o todo como a soma dessas partes. A vida destes indivíduos é dividida em vários e muitos componentes: envolvem várias pessoas na sua vida, o que afeta níveis de personalidade; as interações entre as pessoas são altamente intencionais e bem definidas. Contudo, a vida profissional é separada da esfera privada (Turner e Trompenaars, 2023).

A dimensão difusa está conectada com o elevado contexto. Ao contrário do que acontece com a dimensão específica, na dimensão difusa veem o cenário por completo "*the whole picture*" (todos os elementos estão relacionados uns com os outros). Os elementos são sintetizados em um todo, que é mais do que simplesmente a soma das suas partes. Os indivíduos com orientação difusa envolvem outros em múltiplas áreas da vida, afetando vários níveis de personalidade. Em países de orientação difusa, a vida profissional e o lado pessoal tendem a estar conectados (Turner e Trompenaars, 2023).

Dimensão Neutra *versus* Afetiva (relativo às emoções)

Em uma cultura neutra, as emoções são reservadas, as pessoas são ensinadas que é incorreto demonstrar os sentimentos. No entanto, isso não significa que não tenham sentimentos, apenas os demonstram em poucas ocasiões e em um ambiente mais íntimo. Estes indivíduos de cultura neutra aceitam e estão cientes da existência das emoções e sentimentos, mas o facto de não os expressar é visto como um sinal (positivo) de autocontrole e de profissionalismo (Turner e Trompenaars, 2023).

O contrário acontece em uma cultura que é aceite expressar as emoções – cultura afetiva- as pessoas não se opõem à demonstração de sentimentos e emoções. Neste tipo de cultura afetiva e com este tipo de cultura, não é necessário reprimir os humores, emoções e sentimentos. Pelo contrário, a expressão de sentimentos e emoções é socialmente aceite e até exigida, porque transmitem sinceridade, de modo a criar relações de confiança (Turner e Trompenaars, 2023).

Conquista (Realização) *versus* Atribuição de Estatuto

Nas culturas orientadas para a realização, os indivíduos detêm um estatuto através do que eles conquistaram. O principal critério para a atribuição de estatuto e os respetivos benefícios são obtidos por mérito e competência. Neste tipo de dimensão orientada para a conquista, o

individuo é o que ele faz, pois, o seu estatuto é obtido e mantido em ações individuais (Turner e Trompenaars, 2023).

Pessoas com atribuição de estatuto não precisam de alcançar resultados para manter ou ganhar o estatuto, é lhes concedido de acordo com o seu ser, derivado do seu nascimento, idade, género ou riqueza. Nesta dimensão orientada para a atribuição de estatuto, as relações assumem um papel central, a forma como o individuo é visto na comunidade, seja esta como um todo ou uma organização, pois é fundamental para a manutenção e preservação do estatuto. Este tipo de dimensão baseia-se o que o individuo é desde que este nasce (Turner e Trompenaars, 2023).

Dimensão do Tempo

Esta dimensão está focada com o significado atribuído ao tempo e é composto por três aspetos: a importância relativa que as culturas dão ao passado, presente e futuro; a abordagem para estruturar o tempo (sequencial ou sincrónico); duração do horizonte do tempo (curto ou longo prazo) (Turner e Trompenaars, 2023).

- Passado, presente e futuro: se uma cultura é predominantemente orientada para o passado, o futuro é visto, muitas vezes, como uma repetição de experiências passadas. Em uma cultura orientada para o presente, as experiências do quotidiano tendem a ditar a vida das pessoas. Numa cultura orientada para o futuro, a maioria das atividades dos indivíduos são direcionadas para perspetivas futuras e nesse caso, o passado não é considerado fundamental para o futuro (Turner e Trompenaars, 2023).
- Curto e Longo prazo: uma perspetiva que se refere à extensão do horizonte de tempo e ao foco das atividades (Turner e Trompenaars, 2023).
- Tempo Sequencial versus Tempo Sincrónico:
    - Tempo Sequencial: Indivíduos que estruturam o tempo sequencialmente veem o tempo como uma série de eventos passageiros. Estes tendem a fazer uma coisa de cada vez e preferem planear e manter os planos depois de feitos. Os compromissos são levados a sério e o cumprimento de horários é obrigatório (Turner e Trompenaars, 2023);
    - Tempo Sincrónico: As pessoas que se regem pelo tempo sincrónico orientam-se pelos eventos passados, presentes e futuros e consideram

> que estes estão interrelacionados. Estes indivíduos costumam fazer várias coisas ao mesmo tempo e os compromissos são desejáveis, mas, contudo, não são absolutos e os planos são facilmente alterados (Turner e Trompenaars, 2023).

A dimensão relacionada com o meio ambiente compreende:

***Locus* de controlo interno *versus Locus* de controlo externo**

Indivíduos de *locus* de controlo interno tendem a ter uma visão mecânica da natureza, eles veem a natureza como uma máquina complexa e as máquinas podem ser controladas se houver o conhecimento certo. Quem detém de *locus* de controlo interno não acredita em sorte ou predestinação. Indivíduos "interiormente dirigidos", ou seja, a resolução pessoal é o ponto de partida para cada ação. Vivem a vida que desejam aproveitando cada oportunidade. Acreditam que podem dominar a natureza se fizerem um esforço (Turner e Trompenaars, 2023).

Indivíduos de *locus* de controlo externo têm uma visão mais orgânica da natureza. A humanidade é uma das forças da natureza, por isso deve viver e operar em harmonia com o meio ambiente. Quem se rege por este tipo de *locus* de controlo não acredita que possam ou conseguem moldar o seu próprio destino. "A natureza move-se de maneiras misteriosas" e, portanto, nunca se sabe o que pode acontecer. As ações dos indivíduos de *locus* de controlo externo são "dirigidas para fora", adaptam-se, facilmente, às circunstâncias externas (Turner e Trompenaars, 2023).

1.1.3.3 Modelo de Richard D. Lewis

O modelo de Richard D. Lewis (1996), permite de forma simples e prática, dividir a maioria das culturas do mundo, o que pode facilitar o trabalho de casa dos negociadores, sendo considerado a base dos negócios internacionais. Desta forma, através desta divisão é possível estudar os comportamentos da cultura e do grupo de cultura com quem queremos criar relações.

Richard D. Lewis é um especialista em comunicação de origem inglesa, dedicou-se ao estudo de comunicação intercultural, no qual surgiu o seu modelo (1996) baseado na observação de vários países do mundo. A sua análise recaí sobre mais de 200 países e assentou sobre os seguintes parâmetros:

I. Estilo de comunicação (observação de monólogos ou discussões);

II. Estilo negocial;
III. Capacidade de organização do indivíduo de determinada cultura (organizado ou desorganizado);
IV. Gestão do tempo do indivíduo (se é pontual ou não);
V. Se é bom ouvinte ou não;
VI. Estabelece relações pessoais ou sabe separar a vida profissional da privada;
VII. Culturas monocrónicas vs. Policrónicas;
VIII. Alto contexto vs. Baixo contexto.

Richard D. Lewis (1996), através da criação deste modelo chegou à conclusão de que é possível dividir as diversas culturas em três categorias, cujas categorias não são organizadas com base na nacionalidade ou região, mas sim nos comportamentos das culturas que Lewis (1996) abordou e estudou.

Lewis (2018) refere a rápida globalização do mundo de negócios, estimulada pela facilidade de contactos gerada pela internet, proximidade de associações político-económicas, a habilidade de interagir (com sucesso) entre diferentes países e relações diplomáticas cada vez mais essenciais (Lewis, 2018). Desta maneira, surge o tema do estudo de diferentes culturas aliado à experiência internacional que, segundo Lewis permite reduzir mal-entendidos e gerar relações de confiança (Lewis, 2018).

O modelo de Lewis, que surgiu no ano de 1996, permite-nos prever o comportamento de uma cultura; esclarecer determinados tipos de comportamentos das culturas; evitar ofender a contraparte; procurar criar relações de confiança e por fim, estandardizar as políticas e ter consciência que há políticas "mais limpas" do que outras (Lewis, 2018).

Culturas Modelo Lewis (2018)		
Linear-ativa	**Multi-ativa**	**Reativa**
Introvertidos;	Extrovertidos;	Introvertidos;
Pacientes;	Impacientes;	Pacientes;
Sossegado;	Conversador;	Sossegado;
Educado e muito profissional;	Inquisitivos;	Respeitosos;
Gosta de privacidade;	Indivíduos com tendência a se agregar em grupos e adotar a opinião dos outros;	Bom ouvinte;

Planeia com a máxima antecedência possível;	Planeia apenas o esboço geral;	Princípios gerais;
Faz uma coisa de cada vez;	Faz várias coisas ao mesmo tempo;	Reage;
Horário fixo;	Trabalha a qualquer hora;	Horário flexível;
Pontual;	Não é pontual;	Pontual;
É dominado por prazos;	É imprevisível quanto a prazos;	Reage aos prazos estabelecidos;
Mantém-se fiel aos planos;	Muda os planos;	Faz ligeiras alterações;
Fiel aos factos;	Julga os factos;	Declarações feitas são promessas;
Obtém informações de estatísticas, referências de livros, base de dados e internet;	Obtém informação em primeira mão (via oral);	Utiliza os dois modos de obter informação: via oral e investigação;
Orientados para o trabalho;	Orientado para pessoas;	Orientado para pessoas;
Não é emocional;	Emocional;	Preocupa-se minimamente;
Trabalha dentro do departamento;	Percorre todos os departamentos;	Considera todos os departamentos;
Segue corretamente os procedimentos;	"Puxa os cordelinhos"	Rede de contactos;
Aceita favores com relutância;	Procura favores;	Protege os outros;
Relacionado com colegas competentes;	Delegado para relações;	Prefere se relacionar com pessoas confiáveis;
Breve ao telefone;	Fala durante horas;	Resume;
Utiliza memorados;	Raramente escreve memorados;	Planeia lentamente;
Respeita a oficialidade;	Procura a pessoa chave;	Super honesto;
Confronta com lógica;	Confronta com emoção;	Evita confrontamentos;
Linguagem corporal limitada;	Utiliza muita linguagem corporal;	Linguagem corporal subtil;
Raramente interrompe;	Interrompe frequentemente;	Não interrompe;

Separa a vida social da profissional.	Entrelaça a vida social com a profissional.	Conecta a vida social com a profissional

Tabela 4 Características das Culturas: linear-ativas; multi-ativas; reativas (Fonte: Lewis, R. (2018). When Cultures Collide: Leading Across Cultures (4ºth ed.). Nicholas Brealey Publishing. Traduzido)

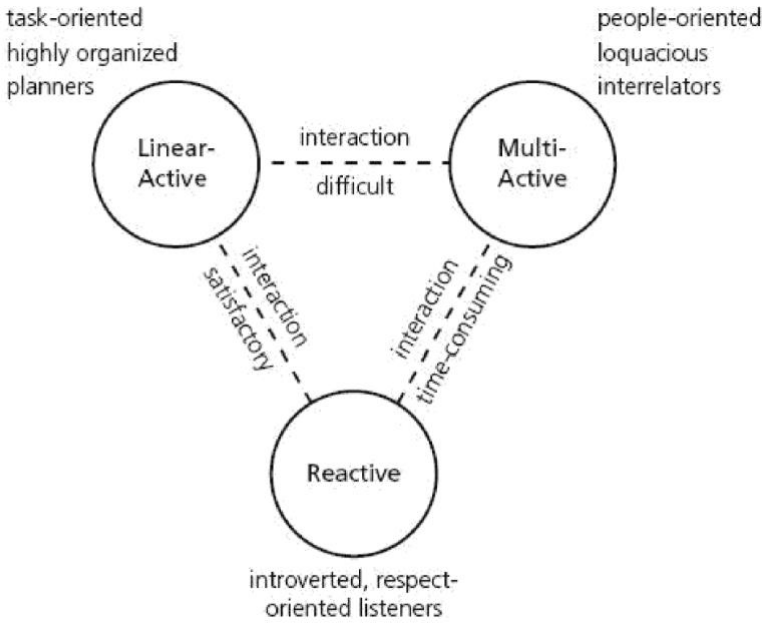


Figura 3 Tipos de Culturas do Modelo de Richard Lewis. Fonte: Lewis, R. (2018). When Cultures Collide: Leading Across Cultures (4ºth ed.). Nicholas Brealey Publishing

a) Culturas linear-ativas: Indivíduos que são orientados para o trabalho, são extremamente organizados, realizando uma tarefa de cada vez. Apreciam a pontualidade, cultura caracterizada por ser mais racional e lógica quanto ao seu comportamento com o outro. Por serem mais racionais, as suas decisões são fundamentadas através da lógica. Mantêm uma postura controlada e firme, de modo a que a linguagem corporal seja inexistente. São indivíduos introvertidos, mas muito respeitadores. No entanto, são pouco sensíveis (Lewis, 2018).

   Países: Alemanha; Suíça; Estados Unidos da América; Áustria; Reino-Unido; Canadá; Austrália; África do Sul; Japão; Bélgica; Holanda, entre outros. Alguns países possuem este tipo de cultura junto com a cultura multi-ativa, como é o caso da Chéquia; Croácia (Lewis, 2018).

b) Culturas multi-ativas: São culturas onde os indivíduos são caracterizados por executar vários tipos de tarefas ao mesmo tempo, são desorganizados. São indivíduos extrovertidos e flexíveis. São orientados para as pessoas, relações pessoais nas

negociações. Devido à sua desorganização são capazes de improvisar rapidamente. No entanto, não são pontuais, mas bons ouvintes. São caracterizados por serem faladores, impacientes, curiosos, extrovertidos, emotivos, imprevisíveis, criativos e afáveis. Prezam a proximidade com o parceiro, sendo as negociações um processo "barulhento" e emotivo (Lewis, 2018).

Países: Itália; Portugal; Espanha; Países da América do Sul; Países Árabes e Africanos (Lewis, 2018).

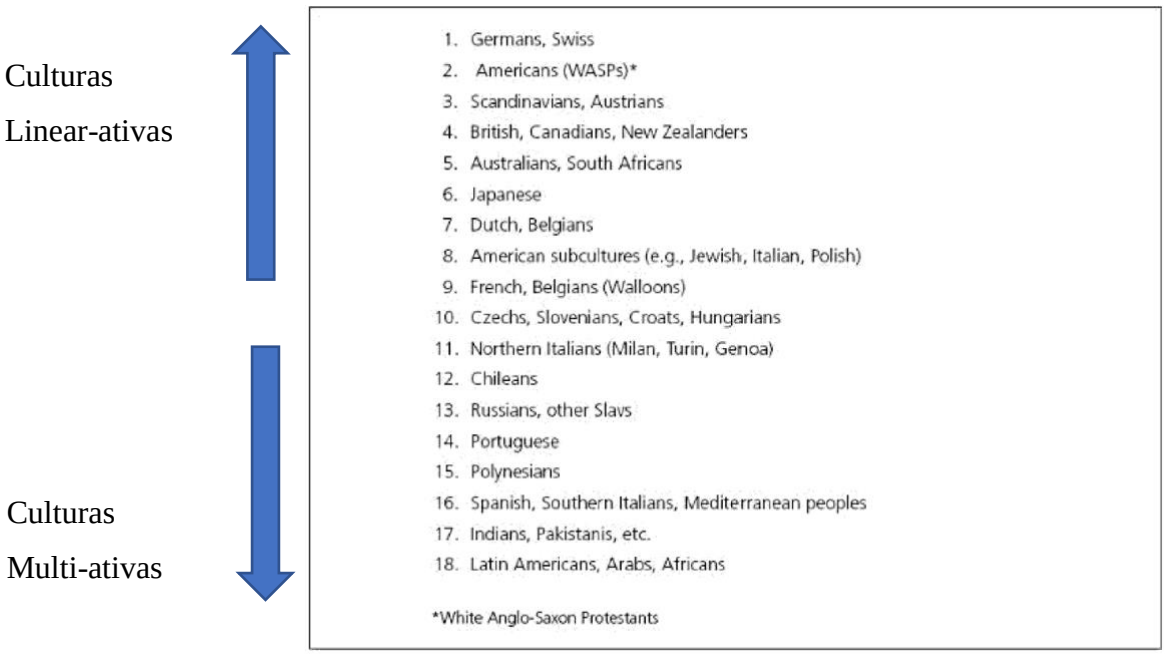


Figura 4 Culturas Linear-ativas e Multi-ativas. Fonte: Lewis, R. (2018). When Cultures Collide: Leading Across Cultures (4ºth ed.). Nicholas Brealey Publishing

c) Culturas Reativas: Indivíduos mais recatados, ou seja, esperam que alguém tome a iniciativa, preferem ouvir e anotar tudo, para depois reagir. São indivíduos introvertidos e respeitam bastante a diferença. Muito pacientes, respeitadores e evitam confrontos diretos. Este tipo de cultura privilegia a relação sobre o compromisso, por isso quem estabelecer negociações com este tipo de cultura pode contar com flexibilidade, procurando manter o contacto com o parceiro. Planeiam com calma e tempo, evitam confrontos diretos e o contacto face-a-face. São muito esforçados, procuram sempre favorecer e satisfazer ambas as partes, no entanto necessitam de tempo para tomar decisões em conjunto com a sua equipa (Lewis, 2018).

Países: Japão, China, Taiwan, Singapura, Hong Kong e Finlândia (Lewis, 2018).

Figura 5 Culturas Reativas. Fonte: Lewis, R. (2018). When Cultures Collide: Leading Across Cultures (4ºth ed.). Nicholas Brealey Publishing

Como é possível observar na figura 5, Lewis (2018) categoriza a Suécia e a Grã-Bretanha como culturas ocasionalmente reativas, pois estas culturas dão impressão de que são superiores, agressivos e raramente aspiram à liderança, o que não acontece. No entanto, isso só acontece raramente, devido ao facto de não perderem muito tempo sobre algo que não lhes irá trazer proveito (Lewis, 2018).

Indivíduos de cultura linear-ativa ou multi-ativa terão de adaptar os seus comportamentos em relação a culturas reativas, pois a cultura reativa evita confrontos diretos e contactos face-a-face, o que dificulta o processo de negociações.

Reforçando o que tem vindo a ser discutido até agora, o estudo de Lewis (2018) permite-nos aprofundar conhecimentos sobre as variadas culturas. É de realçar que a cultura tem um grande impacto no processo de negociações, mas nem todas as culturas reagem do mesmo modo ou transmitem mensagens de forma clara, é essencial conhecer, perceber certas atitudes e expressões de modo a obter clareza durante as negociações e criar relações de confiança com a contra-cultura.

A cultura é um entrave ao processo de negociações, nomeadamente no contexto internacional, por isso, é necessário que os gestores, executivos, negociadores ou agentes das equipas comerciais estejam prontos e preparados para os "campos de batalha". Em concordância com o que é apresentado por Alves (2014), quanto mais os participantes "souberem sobre a cultura, melhores serão no exercício das suas funções (Alves, 2014, p.49).

1.2 Confiança

1.2.1 Conceito

O conceito «confiança» gera várias opiniões relacionado com o mundo dos negócios aditivado à diversidade das culturas.

No mundo dos negócios, ocorrem muitas transações económicas apenas porque as pessoas confiam uma nas outras (Zanini, 2016), sendo assim a confiança é considerada um "fator decisivo" no processo de negociações, justificado pelo facto de "onde há confiança, há cooperação" (Dias e Lopes, 2021, p.47751). A economia global moderna caracteriza-se pela necessidade de ir além-fronteiras, tanto no que se refere às alianças e relações internacionais entre empresas, como no que se refere às suas equipas que atravessam fonteiras culturais e geográficas (Child, 2001). Desta forma, os gestores descobrem a importância da confiança e o papel que esta desempenha no sucesso das relações e dos projetos internacionais (Child, 2001).

De acordo com Zanini (2016), a confiança pode ser vista como um investimento de risco, onde as partes abdicam de "mecanismo de segurança e controle" na expectativa que uma das partes não aja de forma oportunista. Deste modo, o termo confiança é entendido como uma situação de risco relacionada com o comportamento humano.

Para que haja confiança entre as pessoas é necessário que "coexistam dois componentes: voluntariedade e vulnerabilidade". Zanini (2016), explica que para se investir em relações de confiança é necessário que quem o vá fazer o deva fazer de forma voluntária, por livre vontade, mas assumindo que há um grau de risco associado aos comportamento(s) do(s) outro(s), mas colocando-se vulnerável, isto para que seja possível criar e formar relações de confiança (Zanini, 2016). Em concordância com o que foi abordado por Zanini (2016), Mayer et al. (1995) já tinham demonstrado a sua opinião sobre o conceito «confiança», onde vão ao encontro da temática vulnerabilidade. De acordo com Mayer et al. (1995) depositar confiança em uma parte é estar vulnerável às suas ações, na expectativa de que ao demonstrar que está desprotegido a outra parte irá "ceder", de modo a ser possível satisfazer as necessidades de ambas as partes.

Ao se estabelecer relações de confiança, está-se a assumir que o risco de uma das partes agir de forma oportunista não irá acontecer, o que ajuda no processo de construção de relações de confiança a longo prazo. No entanto, o processo de confiar é visto como uma decisão de

risco, onde estão expostos três componentes: i. vulnerabilidade e risco; ii. reciprocidade; iii. dinâmica das expectativas (Zanini, 2016).

As relações de confiança dependem das interações entre as partes, do risco que é assumido ao longo das conversações – o facto de as partes se sentirem expostas ao partilhar o que desejam com a determinada relação. É um processo que exige, acima de tudo, honestidade, saber honrar a palavra e os compromissos assumidos com qualquer uma das partes.

Cummings e Bromiley (1996) e Carvalho e Neto (2021), partilham a opinião de que confiança é um conjunto de crenças de um indivíduo ou um grupo de indivíduos que acreditam que outro grupo de indivíduos não agirá de má-fé, indo ao encontro de comportamentos e intenções explícitas e implícitas, que durante o processo de comunicação irão ser honestos, justos e construtivos tendo em consideração os direitos de todos os envolvidos. Para além disso, ambas as partes não se irão aproveitar da relação de confiança gerada e não obter vantagem excessiva, mesmo se houver oportunidades (Cummings e Bromiley, 1996 e Carvalho e Neto, 2021).

Durante os processos de negociação e transações comerciais, são geradas e fortalecidas várias relações de confiança que, evoluem para longo prazo. Desta forma, para gerar fortes relações de confiança, é necessário conhecermos a outra parte, entender a sua cultura (comportamentos e atitudes), o que permite adaptar os comportamentos de forma a conquistá-los e mais tarde, criar uma relação de confiança, de preferência de longo prazo (Andaleeb, 1995). A cultura e a comunicação são essenciais para o processo de construção de confiança. Pode-se afirmar que, durante as negociações com determinadas culturas é correto partilhar as emoções e sentimentos, o que pode levar a criar confiança mais depressa. Contudo, em outras culturas pode significar falta de profissionalismo – demonstrar as emoções – e levar à rotura do processo de negociações e da relação de confiança até então estabelecida.

De acordo com Meyer (2015), o processo de negociação é complexo e é essencial existir uma preparação antes do mesmo, de modo a compreender certos comportamentos e atitudes. Através dos vários exemplos expostos por Meyer (2015), a cultura é um fator com muito peso, mas o mesmo acontece em relação ao tópico «confiança». É através da confiança que são estabelecidas relações, muitas das vezes duradouras, sendo possível através do trabalho de bastidores realizado pelos negociadores (gestores, executivos ou agentes da equipa comercial). Isto porque é de extrema importância um indivíduo que queira iniciar contactos

com uma cultura diferente, estar ciente de que há diferenças culturais que podem deixar o processo de negociações por terra, não ter captado a sua atenção e conquistado a sua confiança. Contudo, é necessário acrescentar que o trabalho de casa por parte dos negociadores é essencial e muito importante, com enfase no importante, visto que é durante este trabalho que se compreende os principais problemas da negociação e os entraves à mesma.

Desta forma, a confiança desempenha um papel importante, fomentar relações de confiança é um processo demorado e árduo, é essencial obter e deter um conhecimento profundo sobre a outra parte, daí ser essencial saber que tipo de confiança utilizar com determinada cultura.

Na tabela 5, encontram-se destacadas as várias definições de confiança que foram analisadas no presente estudo.

Conceitos – Confiança	**Autores**
A confiança consiste na crença de que A deposita em B, cuja relação pode obter resultados positivos ou negativos, dependendo do investimento da relação.	Andaleeb, 1995.
Confiança é uma das partes ser vulnerável às ações da outra parte, na expectativa de que a outra parte irá "ceder" a essa vulnerabilidade, realizando uma ação importante para aquele que confia, independentemente da capacidade de monitorizar ou controlar essa parte.	Mayer et al., 1995
Confiança é a crença de um indivíduo ou uma crença comum entre um grupo de indivíduos de que outro indivíduo ou grupo a) fará esforços de boa-fé indo ao encontro de quaisquer compromissos explícitos ou implícitos; b) será honesto em qualquer situação precedida; c) não terá vantagem excessiva em relação ao outro, mesmo se houver oportunidade.	Cummings e Bromiley, 1996.

A confiança é um fenómeno social, que vem sendo abordado em várias áreas como: economia, sociologia e gestão organizacional.	Zanini, 2016.
Confiança é definida como a crença em compromissos de um individuo ou grupo determinado pelos seus comportamentos e intenções, as suas expectativas em relação a comportamentos morais, justos e construtivos e tendo em consideração os direitos dos outros.	Carvalho e Neto, 2021.

Tabela 5 Sintetização de Conceitos Confiança. Fonte: Autoria própria

1.2.2 Tipos de Confiança

A confiança é vista como a chave essencial no desenvolvimento das relações (Brashear et al., 2003), gerando uma certa dependência no início das relações (Andaleeb, 1995).

As relações de confiança muitas vezes são construídas a partir de qualidades ou parecenças que uma das partes observa na outra parte ou então voltam-se para o lado mais racional, determinado pelo tipo de cultura presente.

Sales et al., (2020), evidencia que a confiança é um "fator que afeta diretamente e a intenção de partilhar", no entanto não deixa de ser um desafio construir uma relação de confiança entre estranhos (Sales et al., 2020, p.178). A confiança entre as pessoas está presente em qualquer tipo de relação. A expectativa de confiar em outro depende do "contexto, das emoções e das experiências que, por sua vez, incluem a perceção dos sujeitos envolvidos" (Sales et al., 2020, p.184).

Andaleeb (1995), através do seu estudo, refere que, nas relações de dependência a confiança torna-se significativa porque com confiança o risco de dependência de outra parte torna-se mais fácil de suportar apesar do facto de a outra parte manter a opção de traição (Andaleeb, 1995), que vai ao encontro do que foi mencionado por Cummings e Bromiley (1996). Cummings e Bromiley (1996) acreditam que, tal como Andaleeb (1994), confiança é uma crença – de um indivíduo ou de um grupo de indivíduos – que uma das partes fará esforços de boa-fé indo ao encontro de quaisquer compromissos explícitos ou implícitos; será honesto

em qualquer situação precedida e não terá vantagem excessiva em relação ao outro, mesmo se houver oportunidade (Cummings e Bromiley, 1996).

Desta forma, Andaleeb (1995) expõe que uma relação sem confiança pode iniciar-se, mas com o passar do tempo esta acaba por se tornar intolerável devido às incertezas do que será o resultado, acabando por gerar comportamentos disfuncionais e basear-se em uma relação com falta de confiança (Andaleeb, 1995). Daí ser essencial explorar a temática da confiança e perceber de que forma se pode abordar a mesma e que comportamentos adotar para que seja possível criar fortes relações de confiança.

Como supramencionado, a confiança tem sido conceptualizada de muitas maneiras (Abosag et al., 2006), como está presente na tabela 5, são várias as abordagens ao conceito confiança.

Ao longo do estudo de Abosag et al. (2006), os autores destacam duas abordagens da confiança, nomeadamente:

a) *Performance/Cognitive trust (Interpersonal Level)* – Desempenho/Confiança Cognitiva (nível interpessoal);
b) *Affective/Personality Trust (Interpersonal Level)* – Confiança Afetiva/ Pessoal (nível interpessoal).

1.2.2.1 *Performance/Cognitive Trust* - Desempenho/Confiança Cognitiva

Como o próprio termo indica, a «confiança cognitiva» é um tipo de confiança baseada em opiniões, competência, responsabilidade e conhecimento sobre determinado assunto, está relacionada com o lado racional.

Abosag et al. (2006), recorrendo a outros interpretações de outros autores (Anderson e Weitz, 1989 e Moorman et al., 1992), definem confiança cognitiva como vontade ou intenção de uma parte confiar na competência, fiabilidade/credibilidade de um parceiro, tal como no propósito de cumprir as suas obrigações. Abosag et al. (2006), acrescentam que este tipo de confiança baseia-se em conhecimentos, ou seja, através de factos (Abosag, 2006).

Lewis e Weigert (1985) consideram que a confiança cognitiva é construída por "meio de conhecimento dos atributos pessoais e institucionais da outra parte" (Lewis e Weigert, 1985, p.970). Tal vai ao encontro do que é abordado por Meyer (2015) em que a autora sugere que a confiança cognitiva é baseada na confiança que se sente nas competências, realizações e a credibilidade de alguém (Meyer, 2015). É um tipo de confiança relacionada com o

intelectual, confiança gerada pelo racional. Segundo Meyer (2015), este tipo de confiança constrói-se através de interação comercial, conhecendo o próprio método de negociar e o seu intelecto (Meyer, 2015).

A confiança cognitiva é baseada no sentido de responsabilidade da outra parte, nas expectativas mantidas por uma parte de que a outra parte cumprirá as suas promessas, baseando-se nas "suas avaliações de competência, responsabilidade, dependência, opiniões ou conhecimento sobre os objetos", envolvendo somente o lado racional (Terres, 2009, p.29).

De acordo com a revisão bibliográfica sobre o tipo de confiança «cognitiva», percebe-se que é talvez o método mais utilizado durante o processo de negociações, isto porque é baseado através de factos, o que permite conceder plausibilidade àquilo a que se está a apresentar.

1.2.2.2 *Affective/Personality Trust* - Confiança Afetiva/ Pessoal

Ao contrário da confiança cognitiva, a confiança «afetiva» baseia-se nas ligações emocionais, surge de sentimentos, proximidade emocional ou identificação, empatia e relações de amizade.

Lewis e Weigert (1985) e McAllister (1995), estão em concordância relativamente ao termo «confiança afetiva», estes consideram ser um tipo de confiança baseada no afeto, que envolve um investimento profundo na relação e preocupação entre as partes (Lewis e Weigert 1985 e McAllister 1995). No entanto, é necessário ter atenção à forma como a contraparte reage aos nossos avanços e certas expressões, porque as más interpretações podem gerar sentimentos de raiva e desilusão, o que pode terminar o processo de negociação.

Hakansson (1982) citado por Abosag et al. (2006), considera que a construção de confiança é um processo social que leva tempo e deve ser baseado na experiência social (Hakansson, 1982 citado por Abosag et. al., 2006). Deste modo, a confiança é estabelecida através dos traços de personalidade de um indivíduo e de que modo este pode ser confiável ou não, daí ser considerado essencial a interação interpessoal (Abosag et al., 2006), indo ao encontro do que foi, posteriormente, afirmado por Meyer (2015). Meyer (2015) acredita que a confiança afetiva surge através do contacto próximo, envolvendo passar tempo de qualidade com a outra parte e até criar relações de amizade (Meyer, 2015).

Abosag et al. (2006), utilizam as palavras e o estudo de Nichsolson et al. (2001), para afirmar que a confiança afetiva se baseia na emoção. Destacam que a construção de laços emocionais

é essencial para a construção de uma relação de confiança que, permite nutrir a confiança entre as partes (Nichsolson et al., 2001 citado por Abosag et al., 2006).

Para entender como se gera e aborda a confiança cognitiva/pessoal no mundo dos negócios em presença de diversas e diferentes culturas, Meyer (2015), ao longo do seu trabalho, explica os conceitos de confiança «cognitiva» e «afetiva». Esse trabalho é aplicado através do recurso a exemplos, para explanar que são várias as culturas do nosso mundo e que nem todas se regem pelo lado racional, preferem criar relações afetivas, porque consideram que um amigo não vai faltar com a sua palavra. Meyer (2015) esclarece que há culturas como os mercados emergentes ou que surgiram recentemente, como é o caso dos países BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul), Sudoeste Asiático e África, são culturas caracterizadas por confiar pouco nas suas contrapartes até que se estabeleça uma ligação afetiva. Na cultura chinesa, é essencial estabelecer relações de proximidade para ser possível confiar na contraparte. Os gestores chineses utilizam os dois tipos de confiança (cognitiva e afetiva) ao longo do processo de negociações, são uma cultura que preza o contacto afetivo (Meyer, 2015).

No entanto, o mesmo não acontece em relação a culturas de países como EUA, Austrália, Reino-Unido e Alemanha, pois são culturas que optam por um tipo de confiança cognitiva, onde estabelecem uma separação vincada entre vida profissional e pessoal. Na cultura americana há uma longa tradição em separar o emocional do racional. De acordo com esta cultura, ao misturar o lado emocional e racional, poderá haver um conflito de interesses, sendo esse fator considerado como não profissional (Meyer, 2015).

A confiança afetiva envolve o contacto emocional com a outra parte, no entanto, essas relações não são criadas de um momento para o outro, é necessário que as partes invistam o seu tempo na construção desta relação de confiança afetiva. Através da partilha de atitudes, crenças, valores, objetivos, estatutos, estilos de vida e traços de personalidade as partes sentem que algo está a ser partilhado e consideram ser compatíveis, o que envolve emoções e troca de experiências (Abosag et al., 2006), acabando por haver partilha da vida pessoal, gerando assim uma relação de proximidade e, por consequência, a criação de uma relação pessoal – confiança afetiva.

1.3 Negociação

Ao longo da análise dos capítulos referentes à cultura e à confiança, é nomeado várias vezes o termo «negociação». O processo de negociação depende do estudo da cultura e do tipo de

relação de confiança criada, que é estabelecida através da comunicação. É de grande importância que indivíduos que queiram iniciar processos de negociação com diferentes culturas sejam conhecedores das várias culturas e das diferenças culturais, sejam capazes de adaptar comportamentos e posturas e, por fim, sejam capazes de construir relações de confiança de longa duração, tendo conhecimento das várias abordagens de confiança.

1.3.1 Conceito

São vários os estudos sobre o tema «negociação», variadas interpretações sobre como esta pode ser iniciada e realizada, no entanto, não há apenas um conceito para o processo da negociação.

É necessário interpretar e conhecer os diferentes sentidos dados ao conceito «negociação», isto para que possamos obter conclusões e estabelecer opiniões próprias.

A presente dissertação, foca-se também na temática "negociação", com o propósito de apresentar os vários conceitos, que tipo de negociação podemos encontrar e optar ao realizar negociações, estilos de negociadores que podemos encontrar e por fim, introduzir o tema "negociação internacional" e os entraves à mesma.

Podemos iniciar a discussão ao tema «negociação» começando por referir que a negociação é um tema bastante presente no nosso dia-a-dia, como evidencia Sacavem (2011). O processo de negociação acaba por estar presente nas atividades e tarefas mais banais, como é o caso da seleção do destino de férias (Sacavem, 2011).

Em concordância com Sacavem (2011), Botelho (2014) também concorda que a negociação é "uma realidade do nosso quotidiano, negociamos a todos os instantes". Botelho (2014), menciona vários exemplos de como realizamos estas negociações, de forma a (quase) não darmos por ela, nomeadamente quando fazemos cedências ou pedidos aos nossos colegas de trabalho (Botelho, 2014, p.2).

É possível afirmar que são vários os autores que abordam a temática da negociação e desse modo, existem várias abordagens ao tema e diferentes pontos de vista.

Botelho (2014) menciona que o processo de negociação é de certo modo planeado, podendo ser categorizado por "fases, procedimentos e atores específicos", no entanto, Almeida e Santos (2020) designam como "estratégias, táticas, superação de impasses e forma de concessões" (Botelho, 2014, p.35 e Almeida e Santos, 2020, p.5). Ainda comparando as definições apresentadas pelos autores, Botelho (2014) refere que a negociação é

caracterizada por ser um "processo dinâmico", onde ambas as partes recolhem informações, podem acabar por fazer cedências e alterar planos e por fim, adaptar e modificar comportamentos (Botelho, 2014, p.35). Indo ao encontro de Almeida e Santos (2020), quando referem que, associado ao processo de negociação, está a "preparação, coleta de informações, avaliar as reais necessidades e controle e avaliação do resultado" (Almeida e Santos, 2020, p.5).

Para o processo de negociação decorrer é necessária e essencial uma boa comunicação, pois, segundo a perspetiva de Nasser (2007), o processo de negociação é visto como uma "ferramenta da comunicação que auxilia o administrador a obter o desejado" (Nasser, 2007, p.48). Este processo é praticado diariamente por executivos e gestores das empresas, onde a sua função passa por negociar com "clientes, fornecedores, acionistas, credores, bancos, entre outras entidades, ao nível macro e micro do ambiente que nos rodeia" (de Barros, 2006, p.1).

Para gerar relações duradouras de negócios e obter sucesso no processo de negociação é de extrema importância saber comunicar, como evidencia Nasser (2007), mas também é fundamental para uma negociação entender as diferenças no "modo de pensar, sentir e atuar dos negociadores" (Antunes, 2018, p.74). Antunes (2018), também adiciona que por vezes compreender estas diferenças "torna-se tão ou mais importante quanto compreender os aspetos mais técnicos da negociação" (Antunes, 2018, p.74).

Na tabela 6, apresenta-se um quadro com os vários conceitos que foram reunidos sobre o termo negociação.

Conceitos – Negociação	**Autores**
O processo de negociação é visto como uma "ferramenta da comunicação que auxilia o administrador a obter o desejado".	Nasser, 2007.
Negociação é como "uma atividade de extrema importância no desempenho competitivo das empresas". É um processo diário, praticado por executivos e gestores das empresas, onde a sua função	De Barros, 2006.

passa por negociar com "clientes, fornecedores, acionistas, credores, bancos, entre outras entidades ao nível macro e micro do ambiente que nos rodeia".	
O processo de negociação, é definido como algo planeado, que está categorizado por "fases, procedimentos e atores específicos". Negociação é caracterizado por ser um "processo dinâmico", onde ambas as partes recolhem informações, podem acabar por fazer cedências e alterar planos e por fim, adaptar e modificar comportamentos.	Botelho, 2014.
Negociação tem origem na palavra latina *negotiatus*, que significa "cuidar dos negócios". O processo de negociação possuiu determinados aspetos como: "estratégias, táticas, superação de impasses e forma de concessões". Adicionando a estes aspetos, existem ainda três aspetos associados ao processo de negociação, nomeadamente: "preparação, coleta de informações, avaliar as reais necessidades e controle e avaliação do resultado".	Almeida e Santos, 2020.

Tabela 6 Sintetização de conceitos Negociação. Fonte: Autoria própria

1.3.2 A comunicação na Negociação

Pode-se afirmar que, para ocorrerem processos de negociação com sucesso é necessário existir uma boa comunicação, para gerar entendimento entre as partes e cumprir objetivos que foram estipulados.

Os autores Silva et al. (2019), referem que para o processo de negociação é essencial ser detentor de habilidade pessoais; treino (que pode ser interpretado como preparação para a negociação); determinação; criatividade; alianças e flexibilidade; postura adequada no que diz respeito ao contacto visual, expressão facial e por fim, empatia que gera confiabilidade e entendimento (Silva et al., 2019).

Antunes (2018), defende que para uma comunicação intercultural bem-sucedida é essencial procurar conhecer a cultura com quem se vai procurar estabelecer relações, perceber comportamentos e expressões locais (Antunes 2018). Que apesar dos estereótipos associados às diferentes culturas, no processo de negociação internacional é algo que tem de ser colocado de parte, não se pode retirar conclusões precipitadas e baseadas em estereótipos (Antunes 2018). Alguém que integra a comunidade dos negócios internacionais tem de ser recetivo ao que encontra e o que poderá encontrar durante o processo de negociação internacional. É essencial que um negociador não se deixe influenciar pela sua cultura, saiba distinguir os contextos em que se encontra e que não se deixe influenciar por valores e comportamentos próprios, como o caso de se revelar (ou não) emoções durante o processo de negociação (Antunes, 2018). Em certas culturas, realizar negociações de forma efusiva e estabelecer relações de proximidade é aceitável, contudo, o mesmo pode ser visto como falta de profissionalismo por outras culturas. É importante conhecermos a cultura com quem se vai realizar negociações, de forma a poder adotar comportamentos e conquistar a sua confiança.

Para além do que referido, um negociador tem de ser capaz de gerir possíveis conflitos, pois poderá existir conflitos de interesses, más interpretações, como sinais e expressões mal interpretados, resultante de diferenças culturais (Antunes, 2018). Constata-se que é necessária uma boa comunicação entre as partes (Antunes, 2018 e Silva et. al, 2019).

É essencial que, antes do processo de negociação internacional, com clientes de diferentes culturas, se procure realizar uma pesquisa sobre o tipo de cultura, comportamentos e expressões a adotar e modificar, de forma a não haver más interpretações resultantes de diferenças culturais. Contudo, se isso acontecer é essencial que o negociador ou os envolvidos no processo de negociação sejam capazes de resolver o possível conflito.

A economia está cada vez mais globalizada (Meyer, 2015), assim como os processos de negociação internacional, daí ser importante haver uma preparação antes de se iniciar conversações com clientes de diferentes culturas. De forma a tornar o processo de preparação

para a negociação internacional, Meyer (2015), apresentou cinco regras essenciais para a negociação internacional, que poderão ser essenciais para obter sucesso no processo e fulcrais para uma boa comunicação intercultural.

Meyer (2015), reforça as suas regras com exemplos de diferentes culturas e onde foi necessário modificar atitudes e expressões para conquistar a confiança dessas culturas. Assim, para Meyer (2015), de forma a obter relações de sucesso com diferentes culturas refere que é essencial i. adaptar a forma como se expressa discordância (Meyer, 2015), pois, como já referenciado ao longo do estudo há culturas onde ser frontal e direto poderá ferir o seu carácter; o mesmo acontece com a regra ii. saber quando demonstrar emoções e quando não o fazer (Meyer, 2015), há culturas onde ser eufórico e haver uma relação de proximidade é essencial, contudo o mesmo não acontece com outras culturas, é tido como falta de profissionalismo; iii. aprender como conquistar e construir confiança (Meyer, 2015), é essencial haver conhecimento sobre a cultura da contraparte, de forma a obter um bom processo de negociação e obter a sua confiança, levando a uma longa relação de confiança e de sucesso; iv. Evitar questões de sim-ou-não (Meyer, 2015); v. ter atenção no que se redige nos contratos.

Meyer (2015), Antunes (2018) e Silva et al. (2019) analisaram e expuseram à comunidade, que integra o processo de negociação internacional, regras, dicas e táticas que tornam o processo prévio (planeamento da negociação, conhecimento e estudo da cultura da contraparte) um pouco mais simples, pois através de exemplos concretos demostraram que o cuidado e a preparação a ter na comunicação intercultural é extremamente importante.

1.3.3 Negociação Internacional

É referido, ao longo do presente trabalho, o tema «negociação internacional» e como refere a autora Pedro (2014), pode ser visto como o processo de negociação que vai além-fronteiras, envolvendo diferentes países e culturas (Pedro, 2014).

Um negociador, se deseja ingressar no mercado internacional, deverá realizar um estudo sobre a cultura e o país que deseja atingir, de modo a entender como captar a atenção desta cultura e gerar relações de negócios. Nasser (2007) expressa que é através da globalização e a abertura a novos mercados que se facilita o processo de expansão de empresas, isto porque procuram novos desafios e objetivos, que podemos dizer que já foram ultrapassados e alcançados no seu país de origem (Nasser, 2007).

Bornhofen e Kistenmacher (2007) e Pedro (2014) concordam com o facto de ser necessário haver uma preparação pela parte do negociador, ser detentor de habilidades de negociação internacional (Bornhofen e Kistenmacher 2007); conhecer a parte com quem se vai negociar, procurar saber e entender quais são as suas "tendências de negociação", conhecer e compreender o seu perfil e, se possível, obter informação sobre negociações anteriores (Pedro, 2014).

Ainda em conformidade com o que os autores Bornhofen e Kistenmacher (2007) e Pedro (2014) referem, Lewis (1996) acredita que os negociadores adquirem conhecimentos sobre a outra parte, incluindo sobre a sua cultura, de modo a adotar uma postura cultural "ideal" face ao parceiro, ou seja, adapta o seu comportamento em prol de obter sucesso no processo de negociação (Lewis, 1996).

Com este tipo de análise é possível antecipar os potenciais resultados decorrentes do processo de negociação. No entanto, as negociações são muito imprevisíveis, ainda mais quando se está a negociar com uma cultura diferente da nossa e a autora (Pedro, 2014), aconselha, quando se chega a um de impasse, algo que não é esperado, "fazer uma pausa e pensar em soluções para resolver o problema" (Pedro, 2014, p.4). A autora (Pedro, 2014), acrescenta que, quando este tipo de situação acontece durante a negociação, o negociador não se deve focar no impasse, mas sim no objetivo (principal da negociação), de modo a finalizar as negociações de forma mais rendível e proveitosa possível (Pedro, 2014).

A negociação, como já referido, é um processo que está muito presente no nosso quotidiano e a negociação internacional é um processo possível devido ao mundo cada vez mais globalizado em que nos encontramos. O processo de negociação acaba por ultrapassar fronteiras, envolvendo indivíduos de diferentes países com diferentes culturas, como refere a autora Pedro (2014). Pelo facto de ser um processo além-fronteiras, acaba por se tornar extremamente complexo, como caracterizam os autores Bornhofen e Kistenmacher (2007). A negociação internacional, para além de ser um processo complexo, envolve uma série de habilidades e elementos, como referem os autores (Bornhofen e Kistenmacher, 2007), habilidade que os negociadores deverão possuir. Quanto aos elementos, podemos interpretar como as barreiras que muitas das vezes se levantam às negociações internacionais como económicos, culturais, políticos, sociodemográficos, entre outros.

Na tabela 7, são apresentadas e sintetizadas as definições de negociação internacional.

Conceitos – Negociação Internacional	Autores
Negociação internacional é um processo complexo, que envolve uma série de habilidade e de elementos. Os negociadores internacionais deverão deter de várias características e uma delas é a persistência, visando obter relações duradouras.	Bornhofen e Kistenmacher, 2007
A negociação vai além-fronteiras, envolvendo indivíduos de diferentes países e culturas.	Pedro, 2014
O universo dos negócios internacionais é instável e este está sujeito a oscilações económicas, políticas, jurídicas e culturais.	Satur et al. (2020)

Tabela 7 Sintetização de Conceitos Negociação Internacional. Fonte: Autoria própria

1.3.3.1 Entraves à Negociação Internacional

É essencial ter noção de que as barreiras culturais existem e podem produzir impactos nos negócios, nomeadamente os internacionais (Araújo, 2017). Os autores Bornhofen e Kistenmacher (2007) referem que o processo de negociação internacional, para além de ser complexo, sofre de certos entraves que, muitas das vezes, impedem as organizações de investir em países estrangeiros. É de extrema importância saber quais os agentes que estão envolvidos nas negociações, deste modo, reconhece-se qual a intenção da contraparte, os objetivos que têm para a relação que se está a criar (Satur et al., 2020).

É importante que os participantes nas negociações façam o seu "trabalho de casa" antes de iniciar o contacto e negociações com diferentes países e culturas, não só para adaptarem os seus comportamentos em conformidade com a cultura de quem vão contactar, mas também estar por dentro da política do país e as restrições ou apoios ao investimento direto estrangeiro (IDE).

Nasser (2007), é de opinião que as negociações e os encontros internacionais são uma tarefa do dia-a-dia praticada pelos empresários e executivos de grandes empresas e, desse modo, estes têm de estar cientes das diferenças culturais, políticas, financeiras, entre outros fatores.

Daí o autor referir que há “falhas” no processo de negociação e que o podem comprometer, como é o caso da instabilidade e mudanças da conjuntura; entraves burocráticos e governamentais; flutuações monetárias; pluralismo legal e político; acionistas externos com interesses divergentes; diferenças ideológicas (Nasser, 2007).

O processo de negociação internacional é marcado pela presença de pessoas de culturas distintas, o que acaba por influenciar o processo e, deste modo, é necessário que as partes procurem “aceitar e procurar entender as diferenças culturais” (Nasser, 2007, p.9). Isto é necessário para que ambas as partes se encontrem satisfeitas ao longo e no final do processo de negociação, perceber se as suas metas e objetivos foram alcançados e por fim ser possível de obter uma negociação *win-win.*

Introduzindo as perspetivas do processo de negociação e o papel que é assumido ao longo do mesmo, são conhecidos quatro tipos, como: ganha-ganha (*win-win*); ganha-perde ou perde-ganha (*win-lose or lose-win*); perde-perde (*lose-lose*) e por fim, a negociação pode não se realizar (Silva et al., 2019).

Desta forma, é essencial perceber se os objetivos durante as negociações vão ao encontro de ambas as partes, se as necessidades (de ambos) serão satisfeitas e se a finalidade da negociação vai ao encontro do que ambas as partes tinham inicialmente em mente. Pode dizer-se e em concordância com o que é nomeado pelos autores Satur et al. (2020), que a negociação internacional permite criar pontes com diferentes países e culturas. No entanto, não nos podemos esquecer que nem tudo é um paraíso no mundo dos negócios internacionais, Bornhofen e Kistenmacher (2007), em paralelo com os autores Satur et al. (2020), expõem nas suas obras que os negócios internacionais são um universo complexo e instável, que estão sujeitos a choques culturais, conflitos de valores e de interesses, discriminação, oscilações económicas, políticas e jurídicas (Bornhofen e Kistenmacher, 2007 e Satur et al., 2020).

Entraves à Negociação Internacional
• Diferenças ideológicas e políticas; • Entraves burocráticos e governamentais; • Flutuações monetárias; • Convergência de valores e interesses; • Discriminação; • Oscilações políticas e jurídicas; • Cultura.

Tabela 8 Entraves à Negociação Internacional Fonte: Autoria própria

São vários os entraves à negociação internacional e por consequência ao IDE, devido aos contextos económicos, político-legal, tecnológico e sociocultural. A cultura influencia o processo de negociação internacional, se uma parte de uma determinada cultura estiver em comunicações com a outra parte de contracultura, mas se se identificarem, há probabilidades de as negociações serem um sucesso, de forma a que se acontecer o contrário, as negociações podem ser dadas como encerradas. Este fenómeno pode ser justificado pelo facto de não haver um trabalho nos bastidores, ou seja, ambas as partes, isto é, os representantes, necessitam de se preparar para poder adaptar comportamentos. É de grande importância haver um planeamento e preparação prévia. Consequentemente, mesmo que os contextos económicos, político-legal, tecnológico não constituam um entrave ao processo de negociações, o contexto cultural pode impedir o mesmo processo, devido aos choques culturais e pela falta de compreensão por ambas as partes, sendo que as negociações internacionais são feitas entre culturas distintas.

1.3.4 A Influência da Cultura na Negociação Internacional

Uma das barreiras à negociação internacional, como referido na secção anterior, é a própria cultura, a diferença de culturas presentes no processo de negociação. Portanto, a "cultura é um elemento de extrema importância" no ambiente internacional e quando as organizações decidem ingressar o mercado internacional (Alves, 2014, p.50). E, completando o que é nomeado por Alves (2014), as empresas operam, cada vez mais, em um "ambiente de diversidade cultural", sendo por isso que, a cultura é o fator que mais se destaca no processo de negociações internacionais (Nasser, 2007).

Durante o processo de negociação revelamos certos padrões de pensamento e de comportamento que, de forma voluntária ou involuntária interferem no modo como avaliamos e gerimos a negociação (Antunes, 2018). Esses padrões são adquiridos devido às

nossas vivências, comportamentos e pensamentos que se adquirem através do contexto social e cultural e, por ação disso, é importante conhecer diferentes contextos sociais e culturais para "poder antecipar decisões e moldar reações no decorrer de uma negociação" (Antunes, 2018). Deste modo e indo ao encontro do que foi abordado por Antunes (2018), as diferenças culturais existem e não há como alterar a cultura dos negociadores, contudo, é essencial estar ciente de que as diferenças existem e devem ser aceites e respeitadas, sendo possível obter relacionamentos estáveis (Nasser, 2007).

Indo ao encontro do que foi mencionado por Lewis (1996), Antunes (2018) concorda que é necessário perceber as "diferenças no modo de pensar, sentir e atuar dos negociadores", isto se o principal objetivo for encontrar soluções viáveis para ambas as partes (Antunes, 2018). Lewis (1996), reconhece que, por vezes não é de todo um processo simples e fácil criar relações de confiança com clientes de diferentes culturas. Antunes (2018) no seu estudo revela concordância com o que outrora foi defendido por Lewis (1996), pois esta revela ser necessário compreender as diferenças (culturais) torna-se "tão ou mais importante quanto compreender os aspetos mais técnicos da negociação" (Lewis, 1996 e Antunes, 2018, p.74).

No capítulo um, foram analisados os três principais conceitos- cultura, confiança e negociação - que são importantes para o desenvolvimento da presente dissertação. Para o desenvolvimento de um estudo, é importante reunir informação sobre o qual o estudo vai incidir, entender os diferentes conceitos e outras temáticas que poderão ser essenciais para o desenvolvimento do estudo. O principal objetivo do presente estudo é entender a influência da cultura na criação de confiança em negociação internacional e, para isso, foi crucial entender os conceitos de cultura, confiança e negociação, para além disso, foram apresentados subtítulos relacionados com as temáticas apresentadas, de forma a entender melhor os conceitos e a forma como estes se podem relacionar. Em relação à temática da cultura, foram apresentados e analisados vários conceitos, como também as características da cultura e as várias taxonomias, onde foram apresentados os modelos de cultura que serão necessários para o desenvolvimento do estudo, como o modelo de Edward T. Hall, o modelo de Turner e Trompenaars e o modelo de Richard D. Lewis. Tal como o conceito de cultura, o conceito de confiança foi exposto e aprofundado e também explicado os diferentes tipo de confiança, confiança cognitiva e confiança afetiva. Por último, foi analisado o conceito de negociação e a importância da comunicação durante o processo de negociação. Como o processo de negociação internacional é muitas vezes mencionado, é importante perceber no que consiste, os entraves associados a este processo e, por fim, relacionar as temáticas que

têm sido alvo de discussão ao longo da revisão bibliográfica, como a influência da cultura na negociação internacional.

Através da revisão bibliográfica, foi possível retirar certas conclusões e, posteriormente, serão formuladas e apresentadas as proposições.

1.4 Formulação de Proposições

Após a revisão bibliográfica sobre as vertentes culturas; confiança; negociação, é possível formular proposições que vão ao encontro do que tem sido abordado até ao momento. O principal objetivo do presente estudo é compreender a analisar a influência da cultura na criação de confiança no processo de negociação internacional, daí ser essencial formular proposições que vão ao encontro desse mesmo objetivo, de forma a serem testadas pelo método de recolha de dados – entrevistas. As proposições serão sustentadas com base nos modelos apresentados na revisão bibliográfica: modelo de Edward T. Hall, modelo de Turner e Trompenaars e modelo de Richard D. Lewis, adicionando a abordagem de confiança (cognitiva *versus* afetiva).

	Taxonomias da Cultura								
	Modelo de Edward T. Hall		Modelo de Turner e Trompenaars				Modelo de Richard Lewis		
Tipos de Confiança – Cognitiva e Afetiva	Elevado Contexto	Baixo Contexto	Dimensão Específica	Dimensão Difusa	Dimensão Neutra	Dimensão Afetiva	Cultura Linear-ativa	Cultura multi-ativa	Cultura Reativa
Cognitiva		P1 b.	P2 a.		P3 a.		P4 a.		P4 c.
Afetiva	P1 a.			P2 b.		P3 b.		P4 b.	P4 c.

Tabela 9 Formulação de Proposições. Fonte: Autoria Própria

Como é possível de interpretar na tabela 9, no que diz respeito à formulação de proposições, foram elaboradas com base no modelo de Edward T. Hall (dimensão do elevado contexto e baixo contexto); dimensão específica e difusa / dimensão neutra e afetiva de Turner e Trompenaars; o modelo de Richard D. Lewis que apresenta três tipos de cultua: a) linear – ativa; b) multi – ativa; c) reativa. No processo de negociação internacional, mais concretamente no decorrer das mesmas, é necessário entender com que tipo de cultura se

está a fomentar relações empresariais, para poder abordar e implementar um tipo de confiança, mais concretamente confiança cognitiva *versus* confiança afetiva.

Como demostra a tabela 9. são propostas quatro proposições que vão ao encontro do que foi analisado ao longo da revisão bibliográfica e que tendem a responder ao principal problema de investigação – a influência da cultura na criação de confiança no processo de negociação internacional. Para além disso, irão ser testadas através das conclusões obtidas pelo método de recolha de dados – entrevistas.

A primeira proposição do estudo é apresentada através da tipologia de Edward T. Hall, mais concretamente utilizando a dimensão de baixo contexto *versus* elevado contexto. Aliado a esta dimensão foi introduzida o tipo de confiança a abordar com culturas caracterizadas de baixo contexto ou elevado contexto. Pretende-se analisar a proposição através do método de recolha de dados e, posteriormente, validada ou negá-la, dependendo dos resultados obtidos.

P1 – Numa negociação internacional, a dimensão contexto (elevado *vs.* baixo) de Edward T. Hall influencia a eficácia do tipo de confiança – cognitiva ou afetiva – criada no interlocutor:

P1 a. Na negociação com clientes de cultura de elevado contexto é mais eficaz a utilização de uma abordagem de confiança afetiva do que uma abordagem de confiança cognitiva;

P1. b. Na negociação com clientes de cultura de baixo contexto é mais eficaz a utilização de uma abordagem de confiança cognitiva do que uma abordagem de confiança afetiva.

A segunda e a terceira proposição apresentadas também vão ao encontro de uma das taxonomias exploradas na revisão bibliográfica, nomeadamente o modelo de Turner e Trompenaars. A segunda proposição foca-se na dimensão especifica *versus* difusa, e como este tipo de dimensão já foi testada e foram apresentadas as características de cada dimensão, focou-se no facto de estudar e explorar a dinâmica da confiança e o tipo desta a abordar com as diferentes dimensões.

P2 – Numa negociação internacional, a dimensão cultura específica e difusa da tipologia de Turner e Trompenaars influencia a eficácia do tipo de confiança – cognitiva ou afetiva – criada no interlocutor:

P2 a. Na negociação com clientes de cultura específica é mais eficaz a utilização de uma abordagem de confiança cognitiva do que uma abordagem de confiança afetiva;

P2 b. Na negociação com clientes de cultura difusa é mais eficaz a utilização de uma abordagem de confiança afetiva do que uma abordagem de confiança cognitiva.

Como já foi referido, a terceira proposição também se foca no modelo de Turner e Trompenaars, mas na dimensão neutra *versus* afetiva. O principal objetivo de investigação é entender de que modo o tipo de confiança (cognitiva ou afetiva) a utilizar com estas dimensões pode gerar implicações ou beneficiar o processo de negociação internacional.

P3 – Numa negociação internacional, a dimensão cultura neutra e afetiva da tipologia de Turner e Trompenaars influencia a eficácia do tipo de confiança – cognitiva ou afetiva – criada no interlocutor:

P3 a. Na negociação com clientes de cultura neutra é mais eficaz a utilização de uma abordagem de confiança cognitiva do que uma abordagem de confiança afetiva;

P3 b. Na negociação com clientes de cultura afetiva é mais eficaz a utilização de uma abordagem de confiança afetiva do que uma abordagem de confiança cognitiva.

A última proposição apresentada tem em consideração a tipologia de Richard D. Lewis. O modelo de Richard D. Lewis permite-nos dividir e categorizar as culturas do mundo em três grupos: a. culturas linear-ativas; b. culturas multi-ativas; c. culturas reativas. Cada cultura comporta as suas características, o que permite facilitar o processo de *backstage* de uma negociação e a um negociador. Contudo, o principal objetivo da proposição formulada e apresentada, é perceber se o tipo de cultura do cliente, categorizado segundo o modelo de Richard D. Lewis, influencia no processo de criação de confiança (cognitiva ou afetiva) na negociação internacional. Segundo Lewis (2018), indivíduos de cultura linear- ativa são orientados para o trabalho, são extremamente organizados e realizam uma tarefa de cada vez. Apreciam a pontualidade e são caracterizados por serem racionais e lógicos quanto ao seu comportamento com o outro. As suas decisões são fundamentadas através da lógica. Não deixam transparecer emoções, são indivíduos de postura controlada e firme, são introvertidos e muito respeitadores. No entanto, são um pouco sensíveis (Lewis, 2018). Culturas multi-ativas, onde os indivíduos são caracterizados por executar vários tipos de tarefas ao mesmo tempo, são desorganizados. São indivíduos extrovertidos e flexíveis, orientados para as pessoas, existência de relações pessoais nas negociações. Devido à sua desorganização são

capazes de improvisar rapidamente. No entanto, não são pontuais, mas bons ouvintes. São caracterizados por serem faladores, impacientes, curiosos, extrovertidos, emotivos, imprevisíveis, criativos e afáveis. Prezam a proximidade com o parceiro, sendo as negociações um processo "barulhento" e emotivo (Lewis, 2018). Culturas reativas, de acordo com Lewis (2018), são indivíduos mais recatados, preferem ouvir, anotar tudo e depois reagir. São introvertidos, respeitam bastante a diferença, muito pacientes, respeitadores e evitam confrontos diretos. privilegia a relação sobre o compromisso, por isso quem estabelecer negociações com este tipo de cultura pode contar com flexibilidade, procurando manter o contacto com o parceiro. Planeiam com calma e tempo, evitam confrontos diretos e o contacto face-a-face. São muito esforçados, procuram sempre favorecer e satisfazer ambas as partes, no entanto necessitam de tempo para tomar decisões em conjunto com a sua equipa (Lewis, 2018).

P4 – Numa negociação internacional, a dimensão cultura linear-ativa, multi-ativa e reativa da tipologia de Richard D. Lewis influencia a eficácia do tipo de confiança – cognitiva ou afetiva – criada no interlocutor:

P4 a. Na negociação com clientes de cultura linear-ativa é mais eficaz a utilização de uma abordagem de confiança cognitiva do que uma abordagem de confiança afetiva;

P4 b. Na negociação com clientes de cultura multi-ativa é mais eficaz a utilização de uma abordagem de confiança afetiva do que uma abordagem de confiança cognitiva;

P4 c. Na negociação com clientes de cultura reativa é mais eficaz a utilização de uma abordagem de confiança cognitiva e afetiva.

As proposições formuladas e apresentadas, como já antes foi explicado, surgem através das limitações encontradas na revisão bibliográfica. Cada proposição apresenta um dos modelos da cultura explorados na revisão bibliográfica e as respetivas dimensões de estudo, abordando a temática da confiança e o tipo de confiança que melhor se adequa.

CAPÍTULO II – MODELO CONCEPTUAL

2 Modelo Conceptual

Com a revisão bibliográfica realizada e as proposições formuladas e apresentadas, sugere-se que é essencial perceber com que tipo de cultura se está a iniciar contactos, de modo a saber como conquistar a sua confiança e obter sucesso no processo de negociação internacional. É percetível que, são várias as culturas que abrangem o nosso mundo, no entanto é essencial percebê-las e adotar comportamentos em conformidade a essas mesmas. Na revisão bibliográfica, foram abordadas as seguintes temática: cultura; confiança e negociação, juntamente com as suas secções, de maneira a tornar o estudo mais robusto e completo. Em relação à cultura foram apresentados vários conceitos, as suas características e taxonomias, onde se analisou os de Edward T. Hall, Turner e Trompenaar e Richard D. Lewis. O mesmo aconteceu com o conceito confiança, foram apresentados e analisados vários conceitos, como os tipos de confiança que se poderão utilizar durante o processo de negociações (cognitiva *versus* afetiva). E, por fim, nomeou-se a negociação, a importância da comunicação no processo de negociação e, ainda, o processo de negociação internacional, tal como os entraves associados ao processo e a influência que a cultura tem perante as negociações internacionais.

Deste modo, a figura do modelo conceptual é desenvolvida a partir da revisão bibliográfica e da formulação das proposições. Expostos os temas que o estudo aborda, é essencial perceber e explicar os objetivos de estudo, tal como as proposições geradas. Os objetivos do presente estudo são:

i. Compreender a influência da cultura na criação de confiança no processo de negociação internacional;
ii. Que tipo de confiança (cognitiva e afetiva) abordar em diferentes culturas de forma a obter sucesso no processo de negociação internacional;
iii. Analisar as diferentes taxonomias da cultura, nomeadamente as tipologias de Edward T. Hall; Turner e Trompenaars e Richard D. Lewis e respetivas dimensões: dimensão elevado contexto e baixo contexto de Edward T. Hall; dimensão específica versus difusa e neutra versus afetiva de Turner e Trompenaars; cultura linear-ativa, cultura multi-ativa e cultura reativa de Richard D. Lewis;

iv. Apresentar proposições e testá-las através do processo de recolha de dados e, consequentemente, gerar estudos de caso (três estudos de caso);

Expostos os objetivos de estudo, o problema de investigação será respondido recorrendo à execução de entrevistas (semiestruturadas) a gestores, executivos ou agentes da equipa comercial, de modo a perceber como é que as equipas de empresas – que têm uma ampla rede de contactos – se preparam para o processo de negociação internacional, se procuram o estudo prévio, referido por Meyer (2015) e Antunes (2018), que tipo de dimensão e categoria dos modelos de Edward T. Hall, Turner e Trompenaars e Richard D. Lewis se pode atribuir às culturas presentes no processo e o tipo de confiança a abordar com essas culturas. Como objetivo secundário, poderá surgir as diferenças que se encontra entre os diferentes mercados que são objetivo de estudo: alemão, japonês e português.

Tendo por base a revisão bibliográfica e os objetivos de estudo que vão ao encontro da criação de confiança em clientes de diferentes culturas, procedeu-se à elaboração de uma proposta de modelo conceptual.

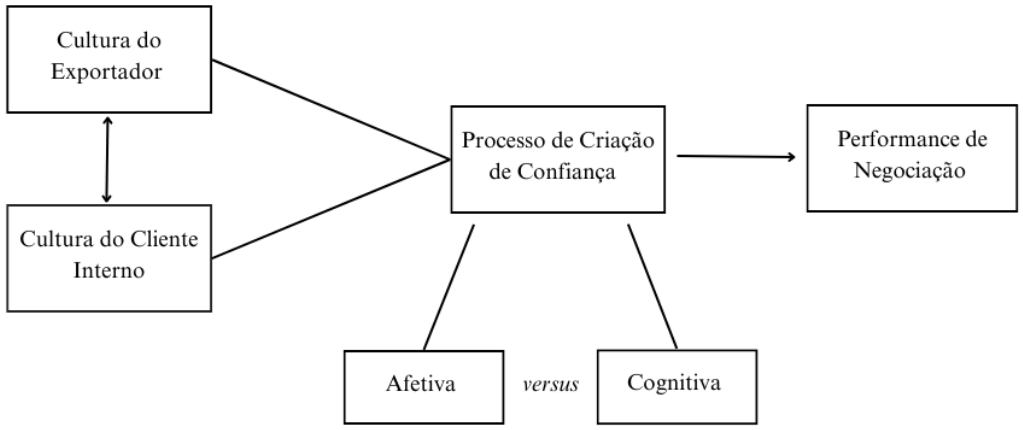


Figura 6 Proposta de Modelo Conceptual. Fonte: Autoria Própria

O processo de negociação internacional permite a abertura novos mercados (Nasser, 2007), envolvendo diferentes culturas, o que levanta a questão de como é possível criar confiança em clientes de diferentes culturas. Se não houver conhecimento (profundo) sobre a cultura da contraparte ou, como mencionado no modelo conceptual, do exportador, não se saberá como adaptar comportamentos e interpretar certos sinais e atitudes típicas dessa cultura, o que poderá gerar um mau processo de negociação, de modo a não criar confiança por parte dessa cultura. Assim, é essencial conhecer a cultura do exportador e a cultura do cliente

interno, perceber de que modo o modelo de Edward T. Hall (elevado contexto e baixo contexto), o modelo de Turner e Trompenaars (dimensão específica e difusa; dimensão neutra e afetiva) e o modelo de Richard D. Lewis (cultura linear-ativa, multi-ativa e reativa), poderá ajudar e influenciar, de forma positiva o processo de negociações.

Como referido ao longo da explicação e também do presente trabalho, é de extrema importância criar relações de confiança, no entanto, após o trabalho de bastidores (estudo prévio da cultura de contraparte) realizado é necessário passar à abordagem da outra parte e criar relações de confiança, que contribua para a criação de uma relação de confiança empresarial. Este trabalho realizado pelos negociadores irá influenciar a sua *performance* no processo de negociação. Em muitas culturas, para criar uma relação de negócios são necessários convívios sociais fora do ambiente de trabalho (jantares, visitas ao país de origem, feiras, convenções, exposições, entre outros); só assim é que serão capazes de confiar e estabelecer compromissos empresariais. Desta forma, o negociador deverá ter em conta os tipos de confiança cognitiva ou afetiva que poderá abordar individualmente ou em simultâneo, em concordância com a dimensão contexto (elevado *vs.* baixo) de Edward T. Hall, dimensão específica e difusa de Turner e Trompenaasrs, dimensão neutra e afetiva de Turner e Trompenaars e as culturas do modelo de Richard D. Lewis.

3 Metodologia

O presente capítulo será dedicado à metodologia utilizada para alcançar os objetivos do presente estudo – compreender de que forma a cultura influencia na criação de confiança no processo de negociação internacional.

3.1 Metodologia de investigação qualitativa

São várias as naturezas que os estudos podem adquirir, como investigação quantitativa, qualitativa e ainda mista, dependendo do propósito de investigação. O presente estudo "A Influência da Cultura na Criação de Confiança em Negociação Internacional" tem por base uma investigação qualitativa, procurando compreender e explicar o objeto de estudo.

De acordo com Bhangu et al. (2023), a investigação qualitativa fornece várias perspetivas, como se fosse uma "lente", que permite deter informações sobre fenómenos não quantificáveis, como experiências, línguas, histórias e culturas (Bhangu et al., 2023).

É essencial uma abordagem ao método qualitativo manter-se fiel ao principal objetivo de estudo e ser coerente ao longo do mesmo. Alcançar a coerência é assinalar um envolvimento confiante e autêntico dos autores (Gray, 2022).

De acordo com Godoy (1995) e em conformidade com o que foi supramencionado pelos autores Bhangu et al. (2023) e Gray (2022), a abordagem qualitativa oferece três perspetivas diferentes de se realizar uma investigação/pesquisa, nomeadamente: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia (Godoy, 1995). Segundo Godoy (1995), a investigação qualitativa é caracterizada por ser inovadora, trazendo "contribuições importantes no estudo de alguns temas" (Godoy, 1995, p.21).

A abordagem utilizada no estudo é dedutiva, pois na revisão da bibliografia apresentam-se as principais teorias existentes e onde o estudo se vai sustentar. O propósito do estudo é descritivo, onde se pretender traçar um retrato rigoroso das pessoas, eventos e também situações. Antes de se iniciar o processo de recolha de dados, foi necessário estudar e analisar a composição do objetivo de estudo como a cultura, confiança e negociação isto para obter conhecimentos profundos sobre as temáticas antes de as pôr em prática no instrumento de recolha de dados.

Na perspetiva dos autores Bogdan e Biklen (1994, citado por Wei, 2022) consideram que a pesquisa qualitativa permite uma "descrição aprofundada de um fenómeno através da apreensão de significados e dos estados subjetivos dos sujeitos" (Bogdan e Bikeln, 1994, citado por Wei, 2022, p.45). Conforme os autores (Bogdan e Bikeln, 1994, citado por Wei, 2022) nos estudos qualitativos há sempre uma tentativa de prender a atenção e analisar os pormenores. A investigação qualitativa não está focada na generalização, mas na "particularização e compreensão dos sujeitos e dos fenómenos na sua complexidade e singularidade" (Bogdan e Bikeln, 1994, citado por Wei, 2022, p.45).

As questões de investigação têm de ir ao encontro do que vem a ser retratado ao longo do presente estudo e de acordo com Yin (1994), as questões têm de ter substância, ou seja, perceber de que se trata o estudo e forma, visto como o tipo de questões utilizadas "quem", "o quê", "onde", "porquê" e "como" (Yin, 1994).

A técnica de recolha de dados escolhida para o presente estudo é entrevista, definida como uma discussão entre duas ou mais pessoas com um determinado propósito. As entrevistas serão semiestruturadas, contando com dois guiões de entrevista. Os guiões serão aplicados às várias entrevistas, de forma a identificar padrões gerais e estabelecer comparações entre as organizações.

Através do método de recolha de dados (entrevista), serão realizados estudos de caso, permitindo fazer a triangulação dos dados e responder ao problema de investigação. O autor Yin (1994), define estudo de caso como algo que permite investigar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real (Yin, 1994, p.12).

Cada caso deve ser cuidadosamente selecionado de modo que ou a) preveja resultados semelhantes (uma replicação literal) ou b) produza resultados contrastantes, mas por razões previsíveis (uma replicação teórica) (Yin, 1994, p. 59).

Em concordância com o que foi apresentado por Yin (1994) há diversos estudos de caso e podem apresentar várias complexidades, como:

- Estudos de caso únicos ou múltiplos, conforme "o número de casos analisados" (Yin, 1994);
- Serem analisados segundo uma perspetiva abrangente ou por componentes, que Yin (1994) caracteriza estes (estudos de casos) por serem holísticos ou embutidos (Yin, 1994);

- Os estudos de casos podem ser exploratórios, descritivos ou explicativos, isto dependendo do problema de investigação e objetivos de estudo (Yin, 1994).

3.2 Seleção de Estudos de caso

É de grande importância validar o objetivo de estudo compreender de que modo a cultura influencia a criação de confiança no processo de negociação internacional. Para ser capaz de responder à principal problemática do estudo, recorre-se ao trabalho de campo, através da entrevista, designando como o método de recolha de dados. Posteriormente, esses dados serão tratados e analisados, sendo possível de realizar estudos de caso.

Como outrora explicado, a abordagem ao estudo qualitativo oferece três diferentes abordagens para realizar a recolha de dados, como a pesquisa documental, estudo de caso e etnografia (Godoy, 1995).

- Estudo de caso: o estudo de caso é caracterizado por ser um tipo de pesquisa que analisa ao detalhe e profundamente um indivíduo ou uma situação em particular (Godoy, 1995). Como nomeado por Godoy (1995), o estudo de caso tem como objetivo "proporcionar vivência da realidade por meio da discussão, análise e tentativa de solução de um problema extraído da vida real". Definido como técnica de ensino, o estudo de caso procura estabelecer relação entre a teoria e a prática (Godoy, 1995, p.25);

  De acordo com Godoy (1995), o estudo de caso é considerado o método de recolha de dados preferido dos investigadores e pesquisadores que procuram responder a questões como "como" e "porquê", devido ao pouco controlo sobre o problema de investigação (Godoy, 1995, p.25);

O presente estudo tem como seleção estudos de casos múltiplos (três estudos de caso), de modo a envolver um menor risco porque não se aposta tudo em um só caso, tornando o estudo mais convincente e robusto. Confere ao estudo um nível de profundidade maior, porque está se sobre a presença de vários estudos de caso e não se generaliza a amostra e as conclusões obtidas. É necessário cuidado por parte do investigador na escolha de cada caso (Yin, 1994, p.65).

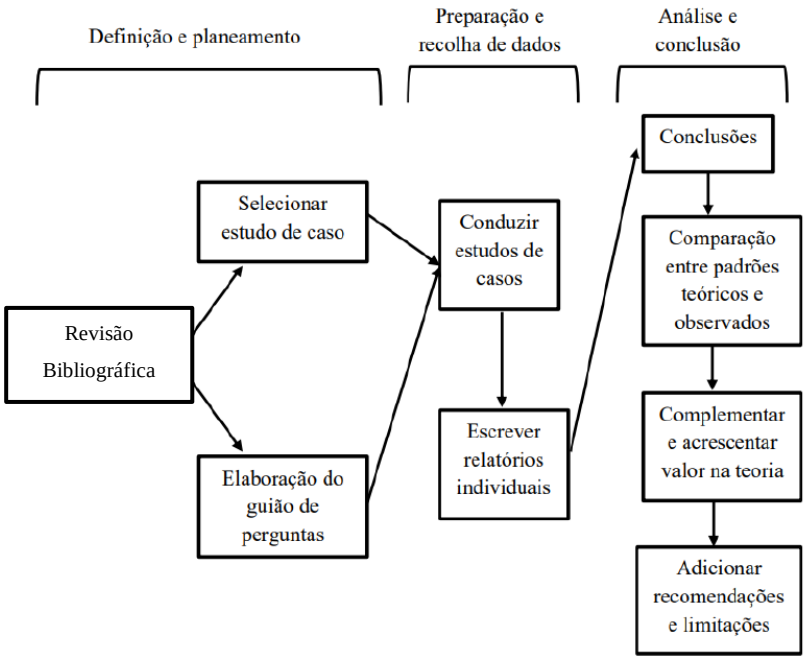


Figura 7 "Esboço do método de estudo de caso da dissertação". Elaborado por Wei (2022), adaptado de Yin (2013)

A seletividade dos estudos de caso é explicada através do "método de estudo de caso" de Yin (Yin, 2013, citado por Wei, 2022, p.44). Os estudos de caso são selecionados da seguinte forma, inicialmente há uma definição e planeamento, posteriormente passa-se para a preparação e recolha de dados e conclui-se o processo com a análise e conclusão (Wei, 2022).

Na adoção de uma investigação com carácter exploratório e descritivo, o investigador ao optar pelo método de estudos de caso deverá estar aberto à informação que irá reunir no processo de seleção de dados. Isto justificado pelo facto de, eventualmente, surgirem novos elementos. Os estudos de caso são elaborados após a obtenção de uma variedade de dados, reunidos em diferentes momentos, através de técnicas como a observação e a entrevista (Godoy, 1995).

De acordo com Yin (1994, p.59), se os casos de alguma maneira forem contraditórios às proposições iniciais, deverão ser revistos e retestados. Um passo importante em todos estes procedimentos de replicação é o desenvolvimento duma estrutura teórica rica. Essa estrutura necessita de afirmar as condições sob as quais um fenómeno particular é passível de ser encontrado (uma replicação literal), assim como as condições quando não é passível de ser encontrado (uma replicação teórica) (Yin, 1994, p.59).

Os critérios para a seleção dos estudos de caso basearam-se em empresas portuguesas, mais especificamente empresas portuguesas que detivessem contactos com o mercado

internacional, de forma a ser possível de compreender e analisar a influência da cultura na criação de confiança no processo de negociação internacional. Para tal processo é necessário recorrer aos modelos de Edward T. Hall, Turner e Trompenaars e Richard D. Lewis e suas respetivas dimensões e categorizações incluindo a abordagem do tipo de confiança – cognitiva e afetiva.

Sendo assim, pode estruturar-se a seleção dos estudos de caso da seguinte maneira:

- Empresas portuguesas com contactos com o mercado internacional;
- Mercados opostos de Portugal, como o caso da Alemanha e Japão.

Taxonomias da Cultura	**Tipos de Confiança**	
	Cognitiva	Afetiva
Elevado Contexto		Japão
Baixo Contexto	Alemanha	
Dimensão Específica	Alemanha e Portugal	
Dimensão Difusa		Japão
Dimensão Neutra	Alemanha	
Dimensão Afetiva		Japão e Portugal
Cultura Linear-ativa	Alemanha	
Cultura Multi-ativa		Portugal
Cultura Reativa		Japão

Tabela 10 Seleção de estudos de caso. Fonte: Autoria Própria

Interpretando a tabela número 10, serão retratados e analisados três estudos de caso da seguinte forma:

1. Cliente português e fornecedor português;
2. Cliente japonês e fornecedor português;
3. Clientes alemão e fornecedor português.

Após a detenção das respostas das entrevistas, serão estas tratadas e averiguadas consoante os modelos supramencionados, de maneira a testar as proposições consideradas.

Japão;

China;

Coreia;

Índia;

Rússia;

Países árabes;

África;

Grécia;

América Latina;

Espanha;

Portugal;

França;

Bélgica;

Reino Unido;

Canadá;

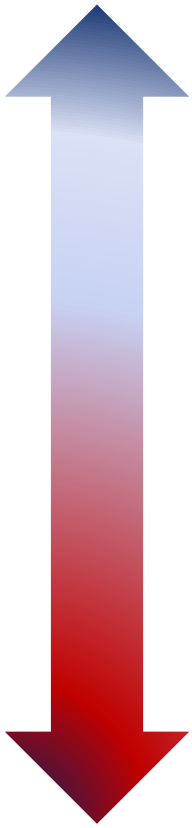
Austrália;

Estados Unidos da América;

Países nórdicos;

Alemanha;

Suíça



High Context

Elevado Contexto

Low Context

Baixo Contexto

Figura 8 Modelo e Edward T. Hall - High Context - Elevado Contexto e Low Context - Baixo Contexto. Fonte: Adaptado de Quora . (s.d.). What makes Canada a high context culture? [Figura ilustrativa]. Quora. https://www.quora.com/What-makes-Canada-a-high-context-culture

A dimensão do modelo de Hall escolhida para abordar, consoante o principal objetivo do estudo, é a dimensão elevado contexto ou baixo contexto. A dimensão – elevado e baixo contexto – encontra-se representada na figura 8. Como já mencionado, os estudos de caso gerados irão permitir testar as proposições apresentadas, mas não deixa de ser necessário analisar e esclarecer os modelos e cujas dimensões que são nomeadas e propostas com um tipo de confiança – cognitiva ou afetiva.

A primeira proposição faz referência à tipologia de Edward T. Hall:

P1 a. Na negociação com clientes de cultura de elevado contexto é mais eficaz a utilização de uma abordagem de confiança afetiva do que uma abordagem de confiança cognitiva;

P1. b. Na negociação com clientes de cultura de baixo contexto é mais eficaz a utilização de uma abordagem de confiança cognitiva do que uma abordagem de confiança afetiva.

Neste caso é essencial evidenciar que a cultura de elevado contexto analisada será a japonesa (cliente japonês – fornecedor português), pois esta encontra-se classificada como uma das culturas associadas à dimensão de elevado contexto. No entanto, a segunda proposição refere culturas de baixo contexto, onde será explanada a cultura alemã (cliente alemão – fornecedor português). Na figura 8, é possível interpretar que a cultura portuguesa (cliente português – fornecedor português) encontra-se entre a dimensão elevado contexto e baixo contexto, não sendo possível atribuir um tipo de dimensão (elevado contexto *vs.* baixo contexto) à cultura portuguesa. Associado aos diferentes contextos das culturas será envolvido o tipo de confiança a abordar durante o processo de negociações, daí ser essencial reconhecer as diferentes dimensões e suas respetivas características, de modo a se poder referenciar o tipo de confiança.

Outros dos modelos que é abordado e explorado no presente trabalho é o de Turner e Trompenaars. As dimensões abordadas no estudo são direcionadas para as relações humanas- dimensão especifica e difusa; dimensão neutra e afetiva.

- Como dimensão específica e associado a um tipo de confiança afetiva será abordada a cultura japonesa (cliente japonês e fornecedor português) e as negociações com este tipo de cultura.
- Dimensão difusa associado a uma abordagem de confiança cognitiva a cultura analisada será a cultura alemã (cliente alemão e fornecedor português) e o processo de negociações com esta cultura.

Para além de ser abordada a dimensão supramencionada, a dimensão neutra e afetiva do modelo de Turner e Trompennars também será analisada durante o processo de recolha de dados.

P3 a. Na negociação com clientes de cultura neutra é mais eficaz a utilização de uma abordagem de confiança cognitiva do que uma abordagem de confiança afetiva;

O país/cliente em estudo em relação à dimensão neutra será a Alemanha e Portugal, onde se propõem a utilização de um tipo de confiança cognitiva.

P3 b. Negociação com clientes de cultura afetiva – Japão - é mais eficaz a utilização de uma abordagem de confiança afetiva do que uma abordagem de confiança cognitiva.

O país/cliente em estudo em relação à dimensão afetiva será Japão e Portugal, onde se destaca a abordagem de um tipo de confiança afetiva.

No presente estudo referiu-se várias vezes o modelo de Richard D. Lewis, cujo modelo permite distinguir três categorizações das culturas dos vários países do mundo. As categorias de Richard D. Lewis são: a. cultura linear -ativa, que na figura 9 está representada e países

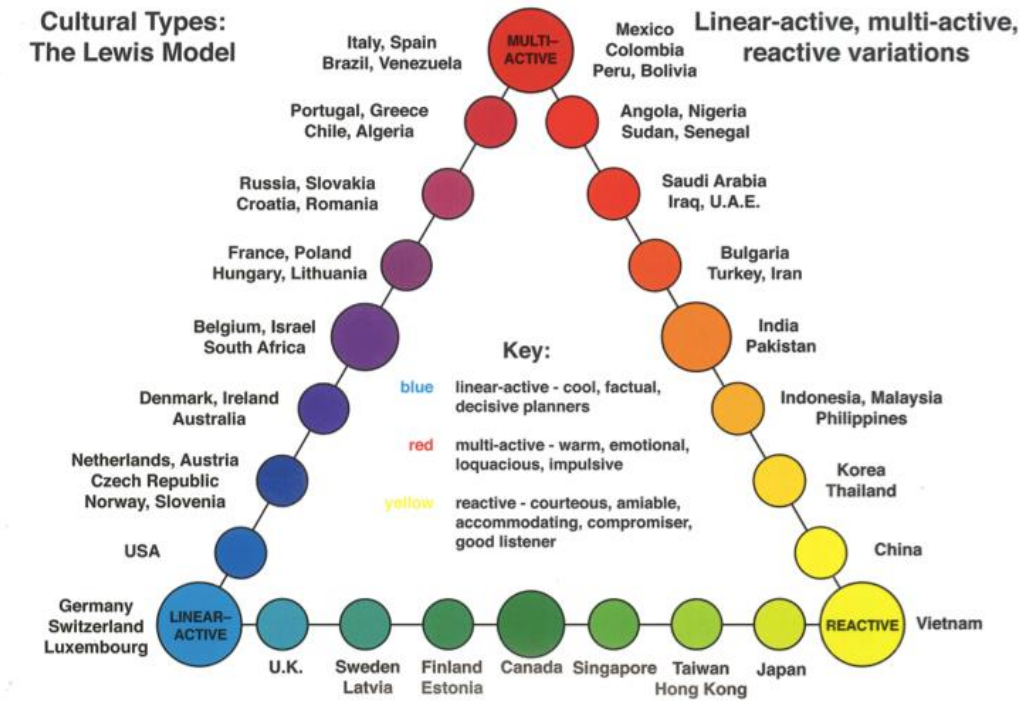


Figura 9 Tipos de Cultura - Modelo de Richard Lewis. Fonte: Italian Culture . (s.d.). Tipo de Culturas Modelo de Richard D. Lewis [Imagem ilustrativa]. Italian Culture. http://europpconsulting.blogspot.com/

que estão associados a esta mesma cultura, na cor azul; cultura multi-ativa e seus respetivos países estão representados a cor vermelha ou então perto dessa paleta de cor; cultura reativa e seus respetivos países representados a cor amarela.

A seleção dos países para estudos de caso baseou-se em optar por culturas de países que estivessem em lados opostos do esquema apresentado por Lewis, sendo possível de observar que Portugal encontra-se no topo em relação a culturas multi-ativas; Alemanha, sem sombras

de dúvidas, pertence a uma cultura linear-ativa e o Japão sendo facilmente identificado como uma cultura reativa.

Desta forma, após a identificação das culturas e respetivos países – Portugal, Alemanha e Japão – foram selecionados os respetivos estudos de caso – três estudos de caso:

i. cliente português e fornecedor português: Portugal, categorizado como cultura multi-ativa, durante o processo de negociações, de forma a obter sucesso nas negociações com clientes da mesma nacionalidade – portuguesa - e criar relações de longa duração é essencial optar por uma abordagem de confiança afetiva.

ii. ii. cliente alemão e fornecedor alemão: Alemanha - clientes de cultura linear-ativa – numa negociação é mais eficaz utilizando uma abordagem de confiança cognitiva do que uma abordagem à confiança afetiva (cliente alemão e fornecedor português);

iii. iii. cliente japonês e fornecedor português: com a cultura do Japão – cultura reativa – é de extrema importância adotar a confiança cognitiva e afetiva, como foi analisado ao longo do estudo (cliente japonês e fornecedor português).

Desta forma, a seleção dos estudos de caso foi baseada nos modelos apresentados como também nas proposições formuladas, de modo a conseguir testar e comprovar as proposições e obter conclusões que serão úteis numa comunidade de negócios internacionais.

Para isso, foi necessário a abordagem às empresas que fossem capazes de responder ao conteúdo das proposições.

Empresa	**Endereço**	**Plataforma Online**	**Email**	**Entrevistados**
RIOPELE	Av. Riopele, nº 946 4770-405 Pousada de Saramagos Portugal	https://www.Riopele.pt/	drh@Riopele.pt	Anonimato – gestor de vendas do mercado japonês
RAMIREZ & Cª	Rua do Passadouro, 135 – Lavra	https://ramirez.pt/	ramirez@ramirez.pt	Manuel Moreira – *Export Sales*

(FILHOS) S.A.	4455-189 Lavra, Portugal			*Manager* – responsável pelo mercado alemão Luís Avides Moreira – responsável pelo mercado português

Tabela 11 Empresas portuguesas entrevistadas. Fonte: Baseado em Alves (2014)

A escolha por estas empresas deve-se ao facto de serem empresas portuguesas que detêm contactos com diferentes países e com diferentes culturas. Para além disso, as organizações RIOPELE e RAMIREZ & Cª (FILHOS) S.A. são empresas portuguesas que, não se cingiram ao mercado português e foram além-fronteiras.

3.3 Instrumento de Recolha de dados – Entrevistas

O processo de recolha de dados para estudos de caso é mais complexo do que os processos usados em outras estratégias de investigação (Yin, 1994, p.122).

O processo de recolha de dados pelo qual se optou foi as entrevistas semiestruturadas, através de dois guiões de entrevista, aplicado às empresas que serão o âmbito da amostra do presente estudo. Através das conclusões obtidas pelas entrevistas, proceder-se-á à elaboração dos estudos de caso.

Escolher a fonte de informação ou as fontes de informação adequadas é de extrema importância para o decorrer do estudo e para entender como serão obtidos os dados (Godoy,1995).

As exigências do estudo de caso sobre o intelecto, ego e emoções de uma pessoa são de longe maiores do que aquelas de qualquer outra estratégia de investigação. De acordo com Yin (1994), há uma lista básica de capacidades normalmente requeridas, nomeadamente:

- Ser capaz de fazer boas perguntas e, posteriormente, saber interpretar as respostas (Yin, 1994);

- Ser um bom ouvinte e não se deixar apanhar pelas suas ideologias ou preconceitos (Yin, 1994);
- Ser adaptável e flexível, onde contratempos e novas informações podem ser vistos como oportunidades e não como ameaças (Yin, 1994);
- Domínio forte sobre os assuntos a serem estudados. É essencial o domínio forte sobre os assuntos sobre os quais se vai recolher informações, ser capaz de interpretar informações à medida que estas estão a ser recolhidas (Yin, 1994);
- Não pode haver lugar para preconceitos, ser uma pessoa sensível e recetiva. (Yin, 1994).

As entrevistas, apesar de serem realizadas através do recurso de dois guiões, são de natureza de resposta aberta, onde os entrevistados são livres de expor as suas opiniões e as suas perspetivas. Em concordância com Yin (1994), as entrevistas são fonte essencial de provas para a estruturação de estudos de caso, permitindo dotar o estudo de veracidade e fiabilidade, de modo a obter respostas ao problema de investigação.

Para a elaboração dos dois guiões de entrevista, recorri aos guiões apresentados por Almeida (2012), Alves (2014) e Rodrigues (2020). Os guiões e a estrutura de entrevista apresentadas pelos autores serviram para reunir um conjunto de questões que fossem ao encontro dos objetivos de estudo do presente trabalho.

As entrevistas são semiestruturadas, ou seja, há um guião – um roteiro, que foi preparado previamente; no entanto, há questões que podem ser respondidas sem as ter levantado, deste modo tudo depende do decorrer da entrevista, as questões poderão seguir outra ordem. Como serão abordados três mercados diferentes – alemão, japonês e português – um guião será aplicado somente para os clientes de diferentes culturas (cliente alemão e japonês – fornecedor português), de modo a só envolver questões voltadas para o mercado internacional. O segundo guião será aplicado ao mercado nacional, ou seja, cliente português e fornecedor português.

As questões presentes nos guiões da entrevista terão de responder às proposições criadas através da revisão bibliográfica e que, compreendem responder ao problema de investigação.

O primeiro guião foi estruturado de forma a abordar as culturas linear-ativas (Alemanha) e reativas (Japão) e a forma como o fornecedor português consegue conquistar a confiança desses clientes de diferentes culturas. Contudo, o primeiro guião contará com duas versões, uma para cada empresa (RIOPELE E RAMIREZ & Cª (FILHOS) S.A.) e seus respetivos

mercados (mercado alemão e mercado japonês). As questões do primeiro guião de entrevista têm como intuito reunir informações suficientes e capazes de testar as proposições e responder ao problema de investigação – compreender e analisar a influência da cultura na criação de confiança no processo de negociação internacional. Desta forma, as proposições que serão testadas utilizando este guião serão todos os conjuntos de proposições, menos a alínea b) da proposição número quatro, isto porque está relacionada com a cultura multi-ativa (Portugal – cliente português – fornecedor português), que será testada com o guião número dois e, de certa forma, será essencial para comparar os mercados internacionais sujeitos a estudo – alemão e japonês – com o mercado nacional (português).

O primeiro conjunto de questões está associado ao levantamento de informações sobre o entrevistado (gestor, executivo ou agente da equipa comercial) e a organização (RIOPELE e RAMIREZ & Cª (Filhos) S.A.). As questões são justificadas pelo facto de reunir informações sobre a organização que estamos a entrevistar, podendo adquirir conhecimentos para além dos que estão presentes nas plataformas digitais das organizações e perceber a experiência do entrevistado na área do mercado internacional.

O segundo conjunto de questões pretende levantar assuntos sobre o processo de negociação internacional, mais concretamente com os mercados alemão e japonês. De que forma os gestores, executivos ou agentes da equipa comercial das organizações preparam o processo de negociações; se procuram estudar e conhecer a cultura do cliente; as características que o fornecedor português considera essenciais no processo de negociação internacional; se detêm uma opinião formada sobre os clientes de diferentes culturas; entre outras questões que poderão ser cruciais para a análise das respostas e posteriormente para a formação dos estudos de caso.

No terceiro conjunto de questões pretende-se testar proposições apresentadas. Deste modo, as questões estão relacionadas com os clientes de diferentes culturas e o tipo de confiança (cognitiva ou afetiva) a abordar durante o processo de negociações. Assim, a interrogação tem como objetivo abordar os vários modelos supramencionados – Edward T. Hall; Turner e Trompenaars; Richard D. Lewis – e as suas dimensões, que são alvo de análise de estudo no presente trabalho, associadas com o tipo de confiança – cognitiva ou afetiva - a criar durante as negociações.

O quarto e último conjunto de questões envolve questões associadas às diferenças entre o fornecedor português e o cliente de diferente cultura, de forma a obter conclusões que

permitam categorizar as diferentes culturas de acordo com o modelo de Richard D. Lewis (cultura linear-ativa- Alemanha e cultura reativa- Japão).

O segundo guião de entrevista, está relacionado com o cliente português – fornecedor português e será replicado à empresa RAMIREZ & Cª (Filhos) S.A. Muitas das questões serão repetidas e semelhantes às do primeiro guião, relacionadas com o entrevistado, com a organização e com o processo de negociações, mas referente à situação de cliente português e fornecedor português.

O segundo guião de entrevista é direcionado ao cliente português – fornecedor português de modo a perceber que tipo de confiança é abordado ao longo do processo de negociações e testar a proposição criada:

P4 b. Na negociação com clientes de cultura multi-ativa (Portugal) é mais eficaz a utilização de uma abordagem de confiança afetiva do que uma abordagem de confiança cognitiva.

As respostas obtidas através desta entrevista servirão para construir o estudo de caso clientes português e fornecedor português, mas também comparar o mercado nacional com o mercado internacional.

O primeiro conjunto de questões terá por base perceber as funções do entrevistado (gestor, executivo ou agente da equipa comercial). As questões são justificadas pelo facto de reunir informações sobre a organização que estamos a entrevistar, podendo adquirir conhecimentos para além dos que estão presentes nas plataformas digitais das organizações.

O segundo conjunto de questões pretende compreender e perceber o processo de negociações com o cliente português enquanto fornecedor da mesma cultura (fornecedor português). Assim, será a proposição referente à taxonomia de Richard D. Lewis – cultura multi-ativa (Portugal) e o tipo de confiança abordada durante as negociações cliente português-fornecedor português. Dessa forma, será possível conhecer de forma mais profunda o processo de negociação com o mercado nacional e que tipo de confiança é abordado por fornecedores, perante clientes da mesma cultura.

O tipo de amostra utilizada no estudo foca-se em executivos, gestores e agentes da equipa comercial, pois através destes é possível recolher informações sobre o processo de negociações, os cuidados a ter com diferentes culturas, a confiança que se deve depositar ao longo das relações, de forma a ser possível testar as proposições formuladas.

Concluindo, o presente trabalho depende das entrevistas para gerar os três estudos de caso. Com a partilha de informação das organizações, espera-se que seja possível obter conclusões e indicar padrões e diferenças entre os mercados em que operam e as culturas com quem estabelecem contactos e uma relação de negócios.

3.4 Recolha de Dados

A recolha de dados é a próxima fase do presente estudo, que permitirá pôr em prática as questões formuladas e recolher a informação necessária para corresponder aos objetivos de investigação.

A recolha de dados no presente estudo pretende conferir respostas ao principal problema de investigação e ainda apresentar à comunidade presente nos negócios internacionais dados que permitam tornar o trabalho de *backstage* e preparação para as negociações internacionais mais acessível.

De acordo com Yin (1994), o processo de recolha de dados para estudos de caso pode contar com várias fontes, nomeadamente documentação, registos de arquivo, entrevistas, observação direta, observação participativa e artefactos físicos (Yin, 1994). Neste caso, o processo de recolha de dados terá por base as entrevistas, três entrevistas e, posteriormente, estes dados recolhidos serão alvo de tratamento e discussão nos próximos capítulos.

Desta forma, através das respostas das entrevistas concedidas pelas empresas Riopele e RAMIREZ & Cª (FILHOS) S.A., retirar-se-á interpretações, que serão analisadas com as proposições importadas no estudo e ainda com a revisão bibliográfica.

Através das respostas obtidas pelas entrevistas pretende-se retirar conhecimentos e implicações que vão ao encontro do que foi sustentando na revisão bibliográfica, colmatado com a parte prática deste mesmo estudo e aferir conhecimento suportado e válido.

CAPÍTULO IV – TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

4 Tratamento e Análise de Dados

Neste capítulo apresentam-se os dados obtidos através de entrevistas, introduzindo e desenvolvendo a análise das respostas alcançadas. Inicialmente, será apresentada e discutida a caracterização da amostra e, de seguida, serão analisadas as respostas adquiridas. Para além disso, passar-se-á ao teste das proposições, permitindo perceber se as proposições formuladas são validas. De acordo com Yin (1994), independentemente do tipo de análise escolhida, é de extrema importância fazer de tudo para ter a certeza que a análise é de mais alta qualidade (Yin, 1994).

4.1 Caracterização das Empresas Entrevistadas

RIOPELE

No ano de 1927 José Dias de Oliveira funda a empresa Riopele, apenas com a instalação de dois teares para a produção de tecidos, nomeadamente cotin e riscados, num moinho de água, situado na margem esquerda do rio Pele, na freguesia de Pousada de Saramagos no concelho de Vila Nova de Famalicão. No entanto, José Dias de Oliveira tinha a ambição de criar uma fábrica completa e, no ano de 1933 transfere a unidade de produção para um novo edifício, conferindo novas instalações. Estas novas instalações ficam marcadas pela sua ascensão ao longo de duas décadas nas áreas da fiação, da tinturaria, da tecelagem e dos acabamentos, o que conferiu o sentido vertical de organização da produção (Riopele, 2023).

O ano de 1952 fica marcado pela parceria desenvolvida com a empresa alemã Bayer, de onde surge a marca Rioplex. Esta marca fica conhecida por deter coloridos e padrões superiores aos dos outros artigos de algodão. Deste modo, a Riopele inicia um "percurso de inovação e de criação de produtos têxteis exclusivos" (Riopele, 2023). No ano seguinte, em 1953, a história da Riopele é assombrada por um triste evento, a morte inesperada de José Dias de Oliveira. A direção da empresa é assumida pelo seu filho mais velho – José da Costa Oliveira (Riopele, 2023).

Riopele inicia as primeiras exportações no ano de 1958 para os mercados nórdicos e, consequentemente, são criadas redes de agentes em diversos países, o que garantiu um fluxo permanente de encomendas (Riopele, 2023).

A história da Riopele, fica e é marcada pelas parcerias com marcas alemãs; a revolução portuguesa e o apoio demonstrado pelos seus trabalhadores; pela expansão das instalações fabris e modernização. A empresa portuguesa apostou no desenvolvimento de artigos "com propriedades de grande respirabilidade e elevado conforto". A Riopele conta com grandes feitos, tem sido premiada pela sua qualidade; promove o desenvolvimento sustentável e o uso responsável dos recursos naturais; desenvolveu e implementou um sistema integrado de gestão; estabeleceu várias parcerias e promoveu o I&D (Riopele, 2023).

Riopele é considerada uma das mais antigas empresas têxteis portuguesa e também considerada uma referência internacional na criação e na produção de tecidos para coleções de moda e de vestuário (Riopele, 2023). Esta empresa portuguesa já conta com 96 anos de experiência na indústria têxtil e da moda, incorporando práticas sustentáveis a todos os níveis. A Riopele aposta, sobretudo, na "produção de tecidos de qualidade elevada, desenvolvidos a partir de fibras naturais, sintéticas, artificias e recicladas, sendo especialistas na composição poliéster/ viscose/ elastano" (Riopele, 2023). Entende-se que esta empresa é líder na produção de tecidos para moda e ainda integra "verticalmente as áreas de I&D, da fiação, da tinturaria, da torcedura, da tecelagem e da ultimação, oferecendo um serviço de produção têxtil vertical", o que permite à Riopele acompanhar a evolução (acelerada) da indústria da moda. A Riopele confere um serviço vertical na criação e produção de peças de vestuário, "baseado nos valores da qualidade, confiabilidade e excelente serviço ao cliente" (Riopele, 2023).

Um dos vários valores possíveis de retirar da página oficial da empresa portuguesa Riopele é que 95% da sua produção é exportada e a sua capacidade produtiva é superior a 700 mil metros por mês.

Como outrora mencionado, a Riopele para além de estar presente no mercado nacional, também integra o mercado internacional, servindo "a cadeia de valor global da indústria de moda, desenhando novas conexões todos os dias", como:

- Argentina, Canadá, Colômbia e Estados Unidos da América (responsável: Tina Guimarães) (Riopele, 2023);
- Austrália, Dinamarca, Finlândia, Lituânia, Noruega, Polónia, Rússia e Suécia (responsável: Sónia Luso) (Riopele, 2023);
- Alemanha, Áustria e Suíça (responsável: José Carlos Ortigão) (Riopele, 2023);
- Bélgica, França, Holanda e Hungria (responsável: Ana Vaz) (Riopele, 2023);

- Bulgária, Irlanda, Itália, Reino Unido e Roménia (responsável: Rita Fortes) (Riopele, 2023);
- Coreia do Sul, China e Hong Kong (responsável: Fátima Ferreira) (Riopele, 2023);
- Espanha (responsável: Hugo Castro) (Riopele, 2023);
- Japão (responsável: António Soares) (Riopele, 2023);
- Turquia (responsável: Cristina Lopes) (Riopele, 2023).

Ramirez & Cª (FILHOS) S.A.

A história da Ramirez inicia-se há três séculos, no ano de 1853 – ano em que ocorria a reconstrução da cidade de Paris e no mesmo ano a Turquia declarou guerra à Rússia. Contudo, Sebastian obstante a um mundo "cheio de incógnitas" encheu-se de esperança e "arrancou a instalação da primeira unidade fabril" o que concedeu à Ramirez & Cª (FILHOS) S.A. a mais antiga produtora mundial de conservas de peixe. Sebastian, o fundador desta empresa, iniciou em Vila Real de Santo António no ano de 1853 com uma fábrica de produção de juta[1] e conserva de peixe (RAMIREZ, 2023).

A Ramirez & Cª (FILHOS) S.A. é designada uma empresa familiar e a sua história é impressionante e fundamental para o desenvolvimento económico português. Manuel, filho de Sebastian (fundador da Ramirez) "lançou ao mar o Nossa Senhora da Encarnação – o primeiro sardinheiro a vapor português" que permitiu à Ramirez instalar novas unidades produtivas em Olhão, Albufeira e Setúbal e "reforçar a presença nos mercados internacionais" (RAMIREZ, 2023). Como a principal matéria-prima da empresa era e é o peixe, Emílio – neto do fundador – nos anos de 1940 resolveu deslocar a sua principal fábrica para Matosinhos – "onde o peixe abundava" (RAMIREZ, 2023).

Esta empresa é considerada um "projeto de uma união familiar" e que atribui à Ramirez o título de "mais antiga empresa de conversas de peixe em laboração no mundo". Este projeto permite a produção das "melhores conservas do mundo"; procura "interpretar os sinais de cada era, sem enjeitar os ensinamentos da memória"; "ampliar a experiência e o saber-fazer que são uma herança de 5 gerações da família RAMIREZ" (RAMIREZ, 2023).

Atualmente, a RAMIREZ conta com 14 marcas internacionais, honrando um nome (RAMIREZ) reputado globalmente, detendo uma filosofia muito própria da empresa – "o compromisso de permanente inovação, que nos tornou pioneiros mundiais em muitos

[1] Juta – "Planta têxtil tiliácea" (Priberam, 2023).

aspetos da industrialização das conservas, aliado ao rigoroso controlo de qualidade dos nossos produtos, que é condição para uma relação de confiança recíproca com os nossos clientes" (RAMIREZ, 2023).

Deste modo e como foi mencionado anteriormente, a RAMIREZ conta com mais de 14 marcas internacionais, estando presente em mais de 50 mercados. A empresa considera que ainda quando a "globalização era uma miragem e o Facebook não tinha correspondência nas mais delirantes utopias", já a RAMIREZ colecionava "gostos nos cinco continentes, onde chegávamos de teco-teco, barco a vapor ou calhambeque" (RAMIREZ, 2023). Esta empresa familiar detém de uma política de marca própria, apostando na inovação e na diferenciação. A RAMIREZ possui vetores estruturantes como: "o controlo de qualidade e segurança alimentar; alimentação saudável e a conveniência dos consumidores; a certificação dos processos; pesca sustentável e o compromisso social" que confere à empresa diversidade única de produtos no mercado (RAMIREZ, 2023).

São produzidos 55 produtos de referência, desde o atum às sardinhas; cavala; bacalhau; lulas; polvo; mexilhão; filetes de anchova. Contudo, são ainda produzidas "verdadeiras refeições prontas": bacalhau com grão; atum com vegetais; atum assado à algarvia. Produtos que, da perspetiva da RAMIREZ são autênticos, de qualidade garantida e que despertam emoção em quem os consome (RAMIREZ, 2023).

De acordo com a RAMIREZ (2023), esta empresa é a indústria mais antiga de conservas de peixe do mundo, no entanto e simultaneamente, é a mais moderna e ecológica unidade do setor, conferindo e apostando na inovação, na reinvenção e na sustentabilidade, através da pesca sustentável (RAMIREZ, 2023).

4.2 Caracterização da Amostra

O principal objetivo de estudo é analisar e compreender a influência da cultura na criação de confiança no processo de negociação internacional, daí ser essencial recorrer à experiência e conhecimento de gestores/executivos ou agentes comerciais, integrantes ou responsáveis por essas mesmas equipas.

As empresas que facultaram o meio de recolha de dados – entrevistas – foram as empresas portuguesas Riopele e a RAMIREZ & Cª (FILHOS) S.A.

A empresa Riopele é uma das mais antigas empresas têxteis portuguesas e a entrevista foi concedida pelo gestor de vendas responsável pelo mercado japonês. O gestor de vendas do

mercado japonês refere que utilizam um agente - *Blitz corporation* – por facilitar o contacto com o cliente final (mercado japonês), este está estabelecido na segunda maior cidade do Japão, nomeadamente Osaka. O gestor também revelou a informação de que este agente, que estabelece os contactos com o cliente final, antes da pandemia COVID-19 representava para a empresa entre 4,5% e 5% de vendas; contudo, após a pandemia e pelas implicações que esta teve (fretes aéreos), esta quota desceu bastante e, de momento, após decretado o fim da pandemia, é que se está a fazer notar as consequências. As consequências da pandemia COVID-19 e também da Guerra Ucrânia – Rússia atingiram muitos dos mercados, como é o caso do mercado português. Muitas das empresas portuguesas que estabelecem relações com o mercado internacional foram alvo dessas mesmas consequências, o que fomentou o aumento dos fretes aéreos, o aumento do preço dos combustíveis, o aumento do preço da eletricidade, o aumento da matéria-prima, aumentos esses que, de momento, estão a contribuir para a descida da quota de vendas do mercado internacional, como é o caso do mercado japonês com a Riopele.

RAMIREZ, uma empresa do setor alimentar, que conta com 170 anos de história, sendo gerida ainda pela mesma família, já em quinta e agora a entrar na sexta geração de família, esta empresa está ligada ao setor alimentar. A RAMIREZ facultou o contacto com o gestor Manuel Moreira e o administrador Luís Avides Moreira.

O gestor Manuel Moreira é responsável pela direção de exportação, estando ligado à maior parte dos mercados que a RAMIREZ serve. Devido à abordagem do gestor aos dois dos grandes *players* do mercado alemão e, ainda, a pequenas lojas e distribuidores de produtos portugueses na Alemanha, a quota de vendas do cliente alemão é de cerca 8%. Anteriormente, há cerca de 25 anos, a RAMIREZ teve uma relação com o mercado alemão; no entanto, essa relação foi cortada, devido à concorrência presente no mercado. Mais tarde, em 2018, o gestor Manuel Moreira fez uma abordagem ao mercado alemão, a dois grandes *players* desse mercado: *Edeka* (considerado o maior *player* do mercado alemão) e *Rewe* (entre o segundo e terceiro *player* do mercado). A RAMIREZ disponibiliza *private label*[2] para ambas as cadeias. Para além de referir dois dos grandes clientes alemães da RAMIREZ, Manuel Moreira também referiu que têm clientes mais pequenos na Alemanha, desde pequenas lojas de rua, distribuição de produtos portugueses, entre outros. O cliente alemão é muito preocupado com o impacto ambiental, com a sustentabilidade e a certificação dos

[2] *Private label* – quando uma empresa contrata outra para o "desenvolvimento de um serviço ou produto", mas com o seu nome e não com o da empresa cujos serviços são contratados (Dicionário Financeiro, 2023).

produtos é essencial. O gestor Manuel Moreira referiu a qualidade do produto da RAMIREZ & Cª (FILHOS) S.A; as boas e tecnologicamente evoluídas instalações da empresa; a preocupação da RAMIREZ com a sustentabilidade e as medidas impostas nas instalações da empresa e nos produtos, transmitindo credibilidade e confiança aos clientes da RAMIREZ.

Ainda relacionado com a RAMIREZ, foi entrevistado o administrador Luís Avides Moreira, responsável pelo mercado português, belga e também da África do Sul. Luís Avides, revelou que as quotas de venda da RAMIREZ & Cª (FILHOS) S.A. se encontram divididas em dois patamares, a saber: 55% e 60% destina-se à exportação e a percentagem restante, cerca de 40% destina-se à venda doméstica. Em relação às ligações com o mercado nacional e, consequentemente com o cliente português a RAMIREZ detém vários canais, o que leva a, muitas das vezes não trabalharem diretamente com o consumidor final. Luís Avides Moreira, administrador e responsável pela área comercial nacional da RAMIREZ, explicou que o trabalho da empresa secular também consiste na venda de produtos a intermediários – grande retalho do mercado português ou mercado grossista, mas também estabelecendo contacto com o consumidor final por meio do mercado *online* e loja. Deste modo, possibilita duas perspetivas de mercado de vendas. No entanto, o administrador garantiu que grande parte do negócio dá -se na venda a intermediários, tendo introduzido uma breve explicação sobre estes e destacado que os intermediários detêm duas abordagens muito diferentes ao consumidor final:

- Grande retalho (grandes superfícies que operam o mercado nacional– cerca de 8 em Portugal);
- Mercado tradicional (*cash and carry*[3] e grossistas) vendem o produto ao cliente final.

Os respondentes deste estudo são indivíduos com cargos de gestor e administrador e que detenham, essencialmente, relações comercias com o Japão, Alemanha e Portugal, permitindo realizar comparações entre três diferentes culturas. Foi recolhida informação que que permitiu validar o modelo, nomeadamente sobre a temática da confiança – o tipo de confiança a abordar (cognitiva ou afetiva). A escolha por estes três países (Alemanha, Japão e Portugal) e as suas respetivas culturas, deu-se devido às muitas diferenças que são referenciadas na revisão bibliográfica, validadas (ou não) pelas informações disponibilizadas

[3] *Cash and carry* – tipo de comércio onde empresas podem comprar em grandes quantidades mais barato e levar de imediato esses mesmo produtos. Fazendo o que quiserem com eles (Cambridge Dictionary, 2023).

pelos entrevistados. Contudo, espera-se que através da recolha de dados seja possível testar e validar as proposições apresentadas.

4.3 Análise de Dados

A próxima secção tem como objetivo estruturar a informação obtida por meio do processo de recolha de dados, facilitando o processo de construção dos estudos de caso e garantido que todas as respostas obtidas serão uma mais-valia para obter uma resposta para o principal problema de investigação.

A análise de dados consiste em "examinar, categorizar, tabelar ou de outra forma, recombinar as provas para dirigir as proposições inicias de um estudo" (Yin, 1994, p.124). Na perspetiva de Yin (1994), todas as investigações deveriam começar com uma estratégia analítica geral, cedendo prioridades para entender o que analisar e o porquê (Yin, 1994, p.124). A melhor preparação para conduzir a análise de um estudo de caso é ter uma estratégia analítica geral, baseando-se em i. proposições teóricas e ii. abordagem descritiva aos casos (Yin, 1994, p.129).

Como antes foi mencionado no presente estudo, os guiões de entrevista foram organizados de forma a testar as proposições criadas e validar ou refutar os modelos analisados na revisão bibliográfica.

Taxonomias da Cultura		**Abordagem de Confiança**	**Países (Alemanha, Japão, Portugal)**
Modelo de Edward T. Hall	Elevado Contexto	Afetiva	Japão
	Baixo Contexto	Cognitiva	Alemanha
Modelo de Turner e Trompenaars	Dimensão Especifica	Cognitiva	Alemanha e Portugal
	Dimensão Difusa	Afetiva	Japão
	Dimensão Neutra	Cognitiva	Alemanha e Portugal
	Dimensão Afetiva	Afetiva	Japão e Portugal

Modelo de Richard D. Lewis	Cultura linear-ativa	Cognitiva	Alemanha
	Cultura multi-ativa	Cognitiva e Afetiva	Portugal
	Cultura Reativa	Afetiva	Japão

Tabela 12 Conclusões formuladas através das Proposições apresentadas. Fonte: Autoria Própria

Esta investigação só foi possível devido à boa vontade das empresas – Riopele e RAMIREZ - que permitiram reunir um conjunto de conclusões importantes, de maneira a comprovar (ou não) as proposições e reunir informações que serão uma mais-valia para o processo de negociação com diferentes culturas. De realçar, mais uma vez, que as conclusões obtidas são na perspetiva do fornecedor português, ou seja, é referente aos contactos dos fornecedores portugueses com clientes de diferentes culturas.

4.3.1 Análise da Entrevista Número Um – Mercado Japonês

A primeira entrevista realizada foi concedida pela empresa Riopele no mês de maio do ano de 2023. A entrevista realizada ao gestor de vendas do mercado japonês da Riopele, teve como intenções abordar o mercado japonês, enquanto cliente e mercado português como fornecedor. O gestor revelou na entrevista que necessitam de um agente para realizar contactos com o cliente japonês, devido ao entrave causado pelas línguas diferentes. No entanto, procuram demonstrar ao cliente japonês que estão contentes com a relação empresarial através de convívios socais, convites para as feiras internacionais e visitas às instalações.

Após a transcrição da entrevista, que se encontra nos apêndices do presente estudo, foi essencial selecionar informação e, posteriormente analisá-la. Deste modo, as conclusões obtidas através do método de recolha de dados permitiram obter dados que serão fundamentais para obter respostas em conformidade com o problema de investigação.

Respostas do Entrevistado (transcritas)	Conclusões
• Os clientes de cultura japonesa são afáveis, simpáticos, muito profissionais e não gostam que lhes mintam, prezam bastante a honestidade, negociar para eles é um processo muito limpo. Para este tipo de cliente é necessário conhecer as instalações, o produto, o processo de produção, a inspeção do produto final, o que confere ainda mais a obtenção de confiança do cliente japonês. Com o cliente japonês é necessário manter uma negociação "limpa" e longe de esquemas, estes prezam a honestidade. • O gestor julga que os japoneses são mais reservados, não apreciam o toque físico, prezam a vénia para se cumprimentarem e também os convívios fora das negociações são importantes. • O cliente japonês espera que o que foi pedido e encomendado seja entregue conforme o que foi falado, pois prezam a honestidade e o comprometimento. São muito honestos em relação ao processo de negociações e ao produto final que querem, no enanto não se deixam enganar devido à sua sabedoria. • O cliente japonês, segundo o gestor, é humilde e aceita opiniões. No processo de negociações com os clientes japoneses é difícil de contrapor porque estes decidem muito em grupo e a língua japonesa é	**Características do Cliente Japonês:** • Afáveis; • Simpáticos; • Muito profissionais; • Prezam bastante a honestidade; • Reservados com as suas emoções; • Distanciamento físico, cumprimentos com a típica vénia, própria da cultura japonesa; • Povo muito bem formado e preparado para o processo de negociação; • Grau de comprometido no processo de negociações elevado; • Cultura humilde e que aceita opiniões; • No processo de tomada de decisões é essencial falarem entre os presentes da mesma equipa e só aí tomarem uma decisão.

considerado um entrave para esta discussão entre fornecedor e cliente.	
• Conquistar a confiança dos clientes japoneses é um processo demorado, é essencial que os clientes gostem da pessoa e acreditem na mensagem que se está a passar. • Considera a cultura/ mercado japonês muito preparado e especializado no mercado têxtil, são muito profissionais, o que leva a abordagem e a conquista destes a ser um processo alongado e demorado, devido a esta sabedoria sobre o processo e produtos associados ao têxtil. • Os clientes japoneses gostam da forma como o fornecedor português os recebe, de forma calorosa e contacto "mais próximo".	**Processo de conquista de confiança com a cultura/cliente japonês:** • A conquista do cliente japonês é um processo demorado; • É essencial, para criar confiança, que o cliente japonês goste da outra parte e acredite naquilo que se está a tentar passar; • É essencial para esta cultura ver o que se cria e estar presente nas instalações da produção; • Contacto próximo e a existência de convívios socias (jantares, convidá-los a visitar as instalações, entre outros) é essencial para conquistar e manter a confiança do cliente japonês; • Para manter a confiança é necessário demonstrar que o fornecedor está contente com a relação, daí ser importante contactá-los e visitá-los. Para além disso, quando o fornecedor se encontra no Japão ou o cliente japonês se encontra em Portugal é essencial os convívios fora dos escritórios. Contudo, não são falados assuntos pessoais.

• Para fomentar relações de longo prazo é necessário a empresa e o seu produto possuírem certas características como ter um bom produto; ter uma boa entrada no mercado; ter um bom agente e ter um preço competitivo. • Diferenças com o cliente português (confecionadores) e o cliente japonês são notórias. Segundo a perspetiva do gestor, o cliente português é tido como muito conhecedor de todas as matérias, extrovertido, impaciente e falador o que é o contrário do cliente japonês.	**Para relações de longo prazo é necessário:** • ter um bom produto; • ter uma boa entrada no mercado; • ter um agente; • um preço competitivo – na perspetiva do fornecedor português quanto ao cliente japonês.
• O agente japonês da Riopele acaba por facilitar o contacto com o cliente final (mercado japonês), este está estabelecido na segunda maior cidade do japão, Osaka. • Custos e disponibilidade associados, ou seja, os voos para o Japão não são tão fáceis de adquirir devido aos custos associados e os poucos voos que há de Portugal para Japão.	**Outros aspetos a ter em conta:** • A língua é um entrave ainda presente no processo de negociação internacional; • Custos e distância também são um entrave com a cultura japonesa.

Tabela 13 Conclusões sobre a cultura japonesa obtidas pela entrevista. Fonte: Autoria Própria

O Japão é um país da Ásia oriental, localizado no oeste do oceano pacífico, no hemisfério norte. Tem como vizinhos a República da Coreia, China e Rússia (JAPANGOV, 2021). A sua área é de cerca de 377,975.26 quilómetros quadrados, a capital é Tóquio e 10% da população japonesa está inserida na capital do país. O japão conta com 125.284.630 habitantes. A moeda do país é o iene japonês e conta com números de PIB por volta de 4.975 trilião de USD em 2020 e PIB per capita, segundo dados de 2020, foi de 34.366 US. O Japão é, assim, a terceira maior economia do mundo em PIB nominal (JAPANGOV, 2021).

O Japão é uma monarquia constitucional com um regime parlamentar democrático, com um sistema judiciário dividido em suprema corte, tribunais superiores, tribunais distritais, tribunais resumidos e tribunais de família. A administração do governo cabe ao gabinete do primeiro-ministro do Japão, secretaria do gabinete, 14 ministérios e agências. O primeiro-ministro é Fumio Kishida. As principais indústrias do Japão são a indústria automóvel, eletrónica de consumo, computadores e outras ligadas à eletrónica (JAPANGOV, 2021).

De acordo com o estudo de Edward T. Hall, a cultura japonesa é de contexto elevado. Reforçando o modelo de Hall (1976), as conclusões que se obtiveram através da entrevista ao gestor de vendas do mercado japonês da Riopele, também contribuíram para reforçar esse mesmo facto e, ainda, adicionar que é preferível abordar, durante o processo de negociação com a cultura japonesa, um tipo de confiança afetiva.

Modelo de Edward T. Hall – Contexto Elevado Características	**Características da cultura japonesa partilhadas pelo entrevistado**
Locus interno de controlo e aceitação do fracasso (pessoal)	Uma cultura humilde e que aceita opiniões; Tomada de decisão feita em grupo.
Reações mais contidas, reações internas	Reservados com as suas emoções; Não são muito de contacto físico, prezam a vénia – tradicional na sua cultura.
Criação de laços fortes pessoas com integração na família e na comunidade	Para a conquista de confiança da cultura japonesa é necessário os convívios sociais e a demonstração de apreciação pela relação estabelecida.
Comprometimento elevado com relacionamentos de longo prazo,	Na perspetiva do gestor, o grau de comprometimento do cliente japonês é

considerando a relação mais importante que qualquer outra coisa, sobrepondo a relação	muito elevado, levam cada palavra dita à risca e esperam que o mesmo seja feito pela outra parte. O cliente japonês espera que o que foi pedido e encomendado seja entregue conforme o que foi falado, pois prezam a honestidade e o comprometimento. São muito honestos em relação ao processo de negociações e ao produto final que querem, no entanto não se deixam enganar devido a sua sabedoria.
O tempo é considerado flexível, o processo acaba por ser mais importante que o produto.	A conquista do cliente japonês é um processo demorado; É essencial para a cultura japonesa acreditar no que se está a vender; De extrema importância estar em contacto próximo com a matéria vendida, ver as instalações e estabelecer convívios sociais.

Tabela 14 Comparação entre a dimensão Contexto Elevado e conclusões obtidas com a entrevista ao responsável pelo mercado japonês da empresa Riopele. Fonte: Autoria Própria

Para além de confirmar o que foi proposto pelo modelo de Edward T. Hall e a dimensão de contexto elevado, foi proposto a abordagem de confiança afetiva com esta mesma dimensão, que veio ser sustentado pelo processo de recolha de dados. A confiança afetiva está relacionada com as ligações emocionais que se estabelecem, surge de sentimentos, proximidade emocional ou identificação, empatia e relações de amizade.

A conquista de confiança na cultura japonesa é um processo demorado e para isso é necessário que o cliente japonês acredite naquilo que se está a tentar passar e vender. Para a cultura japonesa, e de acordo com o que foi partilhado pelo gestor da Riopele, é de extrema importância ver as instalações e estar por dentro da produção. Contacto próximo e a existência de convívios socias (jantares, convidá-los a visitar as instalações, entre outros) é essencial para conquistar e manter a confiança do cliente japonês. Para manter a confiança é necessário demonstrar que o fornecedor está contente com a relação, daí ser importante

contactá-los e visitá-los. Para além disso, quando o fornecedor se encontra no Japão ou o cliente japonês se encontra em Portugal é essencial os convívios fora dos escritórios. Contudo, não são falados assuntos pessoais (Gestor de vendas do mercado japonês da Riopele [GVMJR], 2023).

Outro dos modelos analisados e abordados na revisão bibliográfica é o modelo de Turner e Trompenaars a dimensão específica *versus* difusa e afetiva *versus* neutra, concretamente. De acordo com a análise sobre o modelo de Turner e Trompenaars e as dimensões destacadas de estudo, é possível afirmar que a cultura japonesa se identifica com a dimensão específica e afetiva do modelo supramencionado.

De acordo com Turner e Trompenaars (2023), as culturas de dimensão difusa olham para o processo de negociações como "*the whole picture*", ou seja, os elementos são sintetizados em um todo, que é mais do que simplesmente a soma das partes (Turner e Trompenaars, 2023). Esta característica é possível de atribuir à cultura japonesa com o que foi expresso pelo gestor da Riopele "prezam bastante a honestidade, negociar com eles é um processo bastante limpo" (GVMJR, 2023). Para além desta caraterística, países de orientação difusa, tendem a envolver a vida profissional com a vida social, como é o caso da cultura japonesa, sustentado com o que foi referido pelo gestor de vendas de mercado japonês.

Outra das dimensões de Turner e Trompenaars abordada é a dimensão neutra que caracteriza a cultura japonesa. A cultura neutra, segundo os autores (Turner e Trompenaars, 2023), é mais reservada quanto às suas emoções, o que não significa que não as tenha, no entanto são pessoas mais reservadas. Demonstram as emoções em poucas ocasiões e em ambientes mais íntimos (Turner e Trompenaars, 2023). Esta afirmação é sustentada pelo facto de o entrevistado ter partilhado que o cliente de cultura japonesa é mais reservado, não são de toque físico, prezam a típica vénia e convívios fora das negociações são importantes (GVMJR, 2023).

Conclui-se que, com as dimensões supracitadas de Turner e Trompenaars, que caracterizam a cultura japonesa (dimensão difusa e neutra), deverá se abordar, durante o processo de negociação a confiança afetiva e cognitiva. Confiança cognitiva, como o próprio termo indica, é um tipo de confiança baseada em opiniões, competência, responsabilidade e conhecimento sobre determinado assunto, está relacionada com o lado racional.

A análise de dados da entrevista número um, permite concluir que durante o processo de negociação com a cultura japonesa deverá ser abordado os tipos de confiança cognitiva e

afetiva. Isto porque, a cultura japonesa é considerada mais reservada (dimensão neutra) em contexto profissional, no entanto é considerado essencial os convívios sociais, fora do ambiente de trabalho, para gerar e manter as relações de negócio. A cultura japonesa é considerada uma cultura muito "limpa" e honesta (GVMJR, 2023), os quais procuram o mesmo da parte com quem estão a negociar, daí mencionar que é necessário abordar um tipo de confiança afetiva, que os levará a reforçar ou criar fortes relações de trabalho e de sucesso.

Conforme o modelo de Richard D. Lewis (1996), a cultura japonesa é categorizada como cultura reativa. Mais tarde, com os resultados obtidos pelo método de recolha de dados, também se confirma esse mesmo dado, introduzindo o facto de que é necessário, ao longo do processo de negociação, abordar um tipo de confiança afetiva. O gestor referiu que considera o cliente japonês muito humilde e que aceita opiniões, o que sustenta a versão de Lewis (2018) quando este refere que respeitam bastante a diferença. Também de acrescentar que o gestor da Riopele partilhou que são muito profissionais, reservados com as suas emoções e que o grau de comprometimento da cultura japonesa no processo de negociação é elevado, o que sustenta a cultura reativa do modelo de Richard D. Lewis. O gestor referiu que os japoneses tomam decisões em grupo e é necessário acreditar no que a outra parte está a vender e também estar por dentro do processo de produção. A cultura japonesa procura flexibilidade e parceria da parte com quem estão a estabelecer negociação (GVMJR, 2023).

Desta forma, é possível afirmar que para conquistar a confiança de um cliente de cultura reativa é importante abordar um tipo de confiança afetiva, isto porque permite manter o contacto próximo entre cliente e fornecedor; obter um processo de negociação de sucesso, procurando vantagem para ambos os lados. Apesar disso, o processo de conquista de confiança do cliente japonês é demorado (GVMJR, 2023). Daí ser essencial procurar a criação de confiança afetiva em vez de cognitiva, porque a cultura japonesa poderá não confiar apenas nos factos que serão apresentados.

Modelos – Taxonomias da Cultura		Abordagens de Confiança	
Modelo de Edward T. Hall	Contexto elevado	**Afetiva**	**Cultura japonesa**
Modelo de Turner e Trompenaars	Dimensão difusa e dimensão neutra	**Afetiva e Cognitiva**	
Modelo de Richard D. Lewis	Cultura Reativa	**Afetiva**	

Tabela 15 Categorização da cultura japonesa segundo os modelos da revisão bibliográfica. Fonte: Autoria Própria

4.3.2 Análise de Dados Entrevista Número Dois – Mercado Português

A segunda entrevista do presente trabalho de investigação, teve como intuito obter resultados que permitissem caracterizar a cultura portuguesa, conforme os modelos de Edward T. Hall (dimensão contexto elevado *versus* baixo contexto), modelo de Turner e Trumpenaars e as suas dimensões especifica *versus* difusa e afetiva *versus* neutra e modelo de Richard D. Lewis (cultura linear -ativa; cultura multi-ativa; cultura reativa).

Os dados recolhidos sobre a cultura portuguesa em ambiente de negócios foram facilitados pelo administrador da empresa RAMIREZ & Cª (FILHOS) S.A, Luís Avides Moreira, que desempenha funções na mesma desde 2018 como administrador. O administrador Luís Avides Moreira, responsável pelo mercado português, explicou que o cliente português se divide em dois grupos, e que se apresentam com características diferentes: canal grossista[4] e canal grande retalho[5].

Portugal está entre as 50 maiores economias do mundo e, até 2020, os números de crescimento económico eram positivos. Após a pandemia, a AICEP e o Banco de Portugal apontam que as previsões macroeconómicas irão recuperar, atingindo níveis de produto pré-pandemia (AICEP, Banco de Portugal e Portal Diplomático, 2023). Segundo dados de 2022, Portugal indicava de PIB 202455,25 milhões de euros e de PIB per capita (2022) 19637,00 milhões de euros.

[4] Canal Grossista: referente ao comércio ou comerciante que vende, compra ou fornece por grosso (Conceito.de, 2023).
[5] Canal Grande Retalho: Comércio que se realiza à unidade – retalhista. Atividade que se desenvolve de uma empresa comercial para o consumidor final (Conceito.de, 2023).

Na tabela 16, são apresentadas as respostas obtidas no processo de recolha de dados e suas respetivas conclusões, que, posteriormente, serão analisadas a pormenor.

Resposta do Entrevistado (transcritas)	**Conclusões**
• O cliente português (comprador) gosta de discutir preços, de discutir durante o processo, de tentar fechar o melhor negócio possível para ambas as partes. É um bom negociador, o fator preço está sempre presente nas discussões com o cliente português (explicado pelo poder de compra do povo português), também preza a inovação, diferenciação e qualidade. Para o cliente português é essencial este sentir que fez um bom negócio (para ambas as partes), que discutiu preços, conseguiu um bom desconto, a margem está garantida tal como a qualidade – considera uma negociação *win-win* para ambos os lados.	**Características do Cliente Português (em geral):** • Gosta de uma discussão acesa, discutir de modo a obter uma *win-win negotiation*; • Preza a inovação e a diferenciação; • São bons ouvintes; • Orientados para as pessoas. Canal Grossista: • Cliente social; • Preza convívios fora do ambiente de trabalho; • Um bom negociante e gosta de discutir; • Não tem grande pressão no tempo de duração da reunião; • Um cliente emotivo, expansivo, conversador e sociável. Canal Grande Retalho: • Cliente mais orientado para a rentabilidade da empresa; • Grande foco nos objetivos (utilização do Excel quase obrigatória); • Rendibilidade;

	• Grande volume de informação do mercado; • Cliente assertivo, contido, mais focado no trabalho e sem grande ligação emocional ao fornecedor.
• A confiança é sem dúvida fundamental durante o processo de negociação e ao longo da relação empresarial; contudo, também se tem de confiar no cliente. É essencial saber adaptar as condições/margens de forma a obter vantagens para ambas as partes. As relações de confiança são mantidas através do trabalho diário, não falhar com o que inicialmente combinado e estipulado por ambas as partes. A confiança tem de se saber criar e saber gerir. Praticar condições que sejam vantajosas para ambos os lados, ser responsável, ter empatia, ser bom a comunicar, a vender e também a acompanhar a venda e o pós-venda. • As negociações com o cliente português dão se e discutem-se muito através de factos e segundo isso é gerado uma relação de confiança. • Para o cliente português é essencial cumprir com os factos discutidos (não falhar na entrega de encomendas) e daí poderá surgir uma relação de confiança, sendo a empatia e simpatia também essencial, mas o importante é saber cumprir os prazos e entregar o produto(s) desejados.	**Processo de conquista de confiança com a cultura/cliente português:** • As relações de confiança são trabalhadas, ao ponto de haver uma equipa que procura contacto próximo com o cliente e saber o seu nível de satisfação; • É essencial ter empatia durante o processo de negociação; • Praticar condições vantajosas para ambos os lados; • Para o cliente português é essencial a apresentação dos factos, para se poder discutir os mesmos, o que leva a gerar fortes e longas relações de confiança. Canal Grossista: • Muito importante os convívios em feiras, convenções e jantares; • Proximidade entre o fornecedor e cliente é importante no processo de negociação.

• Os membros da equipa comercial portuguesa da RAMIREZ procuram manter as relações de confiança e de negócios com os seus clientes (portugueses) estando sempre no terreno, a visitar lojas e clientes, ver os espaços de produtos (se estão com muito ou pouco espaço de exposição), falar com diretores de loja. Também é do interesse da equipa comercial nacional ter um cronograma de visitas diárias a clientes para o mercado nacional. Para o mercado internacional fazem várias feiras, todas ligadas ao mercado alimentar, também várias missões; é essencial estar sempre a trabalhar no e para o mercado.	Canal Grande Retalho: • Não é essencial para estes a prática dos convívios sociais, feiras e convenções; • Como há uma grande rotação dos interlocutores pela parte do fornecedor não há tanta proximidade.
• As quotas de venda da RAMIREZ & Cª (FILHOS) S.A. encontra-se dividida em dois patamares, dos quais entre 55% e 60% se destina à exportação e a percentagem restante, cerca de 40%, se destina à venda doméstica, ou seja, ao mercado interno/nacional. • Há uma grande aposta no mercado nacional e a empresa e o seus administradores estão sempre a par das inovações e das novidades do mercado.	**Outros aspetos a ter em conta:** • A RAMIREZ é uma empresa secular, já conta com 170 anos de experiência no mercado das conservas; • As quotas de vendas da empresa encontram-se divididas em: i. entre 55% e 60% representa o volume de negócios de exportação; ii. cerca de 40% está associado à venda doméstica; • Grande aposta da RAMIREZ nos produtos portugueses (introdução de produtos portugueses na marca e exportados para todo o mundo; • Reconhecimento da marca;

	• Aposta contínua na melhoria das instalações e procura em fornecer o melhor produto possível ao cliente.

Tabela 16 Conclusões sobre a cultura portuguesa obtidas pela entrevista. Fonte: Autoria Própria

Como explorado anteriormente, o modelo de Edward T. Hall possui a dimensão de contexto elevado *versus* baixo contexto. Portugal, de acordo com a teoria explorada do modelo de Edward T. Hall, não pode ser categorizado como baixo contexto, pois este encontra-se entre a dimensão elevado contexto e baixo contexto.

Luís Avides Moreira (2023) considera que é essencial, na posição de agente comercial, criar empatia, ligação com a outra parte, de forma a tornar o diálogo fácil e transparente. Segundo o administrador, a confiança é fundamental para o processo de negociação e para a criação ou manutenção das relações de negócio. É necessário saber adaptar as condições/margens de forma a obter vantagem para ambas as partes. Luís Avides Moreira partilha que as relações de confiança com o cliente português são mantidas através de um trabalho diário e não falhar com o que inicialmente combinado por ambas as partes. Praticar condições que sejam vantajosas para ambos os lados, ser responsável, ter empatia, ser bom a comunicar, a vender e também a acompanhar a venda e o pós-venda, isto o que o administrador considera essencial segundo a sua vasta experiência no setor (Moreira, 2023).

O administrador, explica que o facto de estar sempre a trabalhar para e no mercado português e ser capaz de cumprir os prazos estabelecidos contribui para a criação de uma relação de confiança e uma relação de negócios a longo prazo. Para o cliente português, é essencial cumprir com os factos discutidos no processo de negociação, como não falhar com o prazo de entrega da encomenda, dai surge uma relação de confiança, que é mantida através de empatia, simpatia e o mais importante o cumprimento do acordo entre as partes (Moreira, 2023).

Como referido anteriormente, o administrador destacou que o cliente português é dividido entre canal grossista e canal grande retalho e que estes tipos de clientes apresentam características diferentes, que influencia no processo de captação de atenção de confiança e na relação entre fornecedor-cliente.

- De acordo com o que foi partilhado, o cliente de canal grossista é um cliente social, que gosta de convívios fora do ambiente de trabalho. É um bom negociante, como o cliente português em geral, e não tem grande pressão no tempo de duração da reunião. A proximidade, durante o processo de negociação, é essencial e muito importante (Moreira, 2023).
- O cliente de grande retalho, é mais orientado para a rentabilidade da sua empresa, grande foco nos objetivos, preocupado com a rentabilidade e detém grande volume de informação do mercado. Como é um tipo de cliente (português) mais focado no trabalho, não há grande proximidade e também motivada pela grande rotação dos interlocutores do fornecedor (Moreira, 2023).

Sendo assim, pode afirmar-se que a criação de laços:

- Com clientes de canal grossista é forte, pois esta é criada através dos convívios em feiras, convenções e jantares. Há uma grande proximidade entre fornecedor e cliente.
- Em clientes de grande retalho, a criação de laços é frágil, contudo é estabelecida uma boa relação de negócios e, se tudo ocorrer como foi pensado e falado, surge uma possível relação de confiança. Fundamentado no que foi partilhado pelo administrador e responsável pelo mercado português, quando partilhou que não há grande proximidade entre o fornecedor e cliente (Moreira, 2023).

Quanto à variável flexibilidade de tempo, o cliente português tenta ser o mais rentável possível, discutindo bastante durante o processo de negociação e tocando várias vezes na variável – preço, sendo esta muito importante para o cliente português (Moreira, 2023).

De acordo com as informações partilhadas pelo administrador Luís Avides Moreira, é essencial abordar, durante o processo de negociações, um tipo de confiança:

- Cliente de canal grossista: confiança afetiva, para este tipo de cliente é muito importante os convívios em feiras, convenções e jantares. Há uma relação de confiança (afetiva) conferindo uma relação de proximidade entre fornecedor-cliente.
- Cliente de grande retalho: confiança cognitiva. Segundo as informações obtidas com o processo de recolha de dados, este tipo de cliente é assertivo, contido, mais focado no trabalho e sem grande ligação emocional ao fornecedor. A prática de convívios sociais, feiras convenções não é usada. Um tipo de cliente mais focado na rentabilidade do seu negócio.

Confiança cognitiva é um tipo de confiança baseada em opiniões, competência, responsabilidade e conhecimento sobre determinado assunto, está relacionada com o lado racional. E, como foi descrito e supramencionado, o cliente português preocupa-se no cumprimento de prazos e discutir factos durante o processo de negociação.

Portugal – Elevado Contexto e Baixo Contexto (Modelo de Edward T. Hall)	**Tipo de Confiança**
Canal Grossista	Afetiva
Canal Grande Retalho	Cognitiva

Tabela 17 Dimensão de Edward T. Hall associado a um tipo de confiança e os dois tipos de clientes do mercado português. Fonte: Autoria Própria

Ainda baseado nos modelos que são objeto de estudo e as conclusões obtidas sobre a cultura portuguesa no processo de negociações no método de recolha de dados, surge as dimensões do modelo de Turner e Trompenaars (dimensão específica *versus* difusa e afetiva *versus* neutra).

Portugal é classificado como uma cultura de dimensão específica. As culturas específicas começam, qualquer situação, por olhar e focar em cada elemento da mesma, de forma analítica. Os indivíduos deste tipo de dimensão focam-se em factos concretos, analisam os elementos separadamente e só depois desse processo é que veem o todo como a soma dessas partes (Turner e Trompenaars, 2023), como é o caso do cliente português, segundo informações partilhadas por Moreira (2023). O cliente português é um bom negociador, gosta de abordar preços, de discutir durante o processo, de tentar fechar o melhor negócio possível para ambas as partes, também preza a inovação, diferenciação e qualidade (Moreira, 2023).

A vida destes indivíduos é dividida em vários e muitos componentes: envolvem várias pessoas na sua vida, o que afeta níveis de personalidade; as interações entre as pessoas são altamente intencionais e bem definidas. Contudo, a vida profissional é separada da esfera privada (Turner e Trompenaars, 2023), pois o cliente português preza uma relação de negócios onde os prazos e objetivos que foram abordados sejam cumpridos e, eventualmente, poderá surgir uma (boa) relação de confiança, isto fundamentado nas conclusões obtidas pela entrevista – " para o cliente português é essencial cumprir com os factos discutidos (não falhar na entrega de encomendas) e dai poderá surgir uma relação de confiança, sendo a empatia e simpatia também essencial, mas o importante é saber cumprir os prazos e entregar o produto(s) desejados" (Moreira, 2023).

Outra das dimensões em estudo é a dimensão neutra *versus* afetiva do modelo de Turner e Trompenaars. De acordo com as conclusões obtidas pela entrevista é possível de classificar a cultura portuguesa como uma cultura afetiva, quando se trata de um cliente grossista e de cultura neutra, quando se está em contacto com um cliente de grande retalho.

Segundo o responsável do mercado português da empresa RAMIREZ, o cliente grossista é social e gosta de convívios socias fora do ambiente de trabalho. Estes convívios (feiras, convenções e jantares) permitem fortalecer laços e demonstrar o agrado e a proximidade com este cliente. É um cliente emotivo, expansivo, conversador e sociável, daí ser essencial adotar um tipo de confiança afetiva no processo de negociações. Ir além dos factos e estabelecer uma relação de proximidade entre fornecedor e cliente é importante (Moreira, 2023).

Em indivíduos de cultura neutra as emoções são reservadas, as pessoas são ensinadas que é incorreto demonstrar os sentimentos. No entanto, isso não significa que não tenham sentimentos, apenas os demonstram em poucas ocasiões e em um ambiente mais íntimo. Estes indivíduos de cultura neutra aceitam e estão cientes da existência das emoções e sentimentos, mas o facto de não os expressar é visto como um sinal (positivo) de autocontrolo e de profissionalismo (Turner e Trompenaars, 2023).

O cliente português de grande retalho é de cultura neutra no processo de negociação. Durante o processo de negociações, o cliente português procura focar-se em factos, manter a vida pessoal isolada do mundo profissional. A confiança é conquista através da realização do que foi prometido e acordado. O cliente de grande retalho é caracterizado por ser assertivo, contido, focado no trabalho e sem grande ligação emocional ao fornecedor. Procura manter-se focado na rentabilidade da empresa e do negócio e focado nos objetivos (Moreira, 2023). Daí concluir-se que, com clientes grande retalho português é necessário abordar um tipo de confiança cognitiva.

Portugal		
Dimensões de Turner e Trompenaars	**Tipo de Confiança**	
Dimensão Específica	Canal Grossista – **Afetiva**	Canal Grande Retalho – **Cognitiva**
Dimensão Neutra	Canal Grande Retalho – **Cognitiva**	
Dimensão Afetiva	Canal Grossista – **Afetiva**	

Tabela 18 Conclusões obtidas com a entrevista, segundo os modelos em estudo e a abordagem de confiança - Portugal. Fonte: Autoria Própria

Portugal, segundo o modelo de Richard D. Lewis é uma cultura multi-ativa. São caracterizados por serem indivíduos que executam vários tipos de tarefas ao mesmo tempo, são desorganizados. São indivíduos extrovertidos e flexíveis. São orientados para as pessoas, relações pessoais nas negociações. Devido à sua desorganização são capazes de improvisar rapidamente. No entanto, não são pontuais, mas bons ouvintes. São caracterizados por serem faladores, impacientes, curiosos, extrovertidos, emotivos, imprevisíveis, criativos e afáveis. Prezam a proximidade com o parceiro, sendo as negociações um processo "barulhento" e emotivo (Lewis, 2018).

- Cliente Grossista: Emotivo, expansivo, conversador, sociável, gostam de convívios foram do ambiente de trabalho, proximidade entre fornecedor e cliente muito importante. (Moreira, 2023).
- Cliente Grande Retalho: Assertivo, contido, focado no trabalho, rentável, grande volume de informação do mercado, grande foco nos objetivos (Moreira, 2023).

Conforme a informação partilhado pelo administrador e também responsável pelo mercado português, Moreira (2023), é possível reafirmar que a cultura portuguesa é uma cultura multi-ativa, segundo o modelo de Richard Lewis. Segundo Moreira (2023), o cliente português (em geral) gosta de discutir de forma acesa, sem grandes pressões no tempo de duração da reunião, são bons ouvintes e orientados para as pessoas (Moreira, 2023), o que confirma a categorização do modelo de Richard Lewis. Daí ser essencial saber com que tipo de cliente – grossista ou grande retalho – estamos a iniciar e desenvolver o processo de negociação, para saber que tipo de confiança abordar. Pode-se concluir que com culturas multi-ativas deverá abordar-se um tipo de confiança cognitiva (cliente grande retalho) e afetiva (cliente grossista).

Modelos – Taxonomias da Cultura		Abordagens de Confiança	
Modelo de Edward T. Hall	Elevado Contexto e Baixo Contexto	**Afetiva** – Canal Grossista **Cognitiva** – Canal Grande Retalho	**Cultura portuguesa**
Modelo de Turner e Trompenaars	Dimensão Específica e Neutra e Afetiva	**Cognitiva e Afetiva**	
Modelo de Richard D. Lewis	Cultura multi – ativa	**Cognitiva e Afetiva**	

Tabela 19 Conclusões obtidas com a entrevista, segundo os modelos em estudo e a abordagem de confiança – Cultura portuguesa. Fonte: Autoria Própria

4.3.3 Análise de Dados Entrevista Número Três – Mercado Alemão

A Alemanha é uma república parlamentar federal com um chefe de governo, designado chanceler federal, e um chefe de Estado – o Presidente cujo papel é meramente representativo. A Alemanha é composta por dezasseis estados que têm autonomia quanto à gestão de organização interna. A capital da Alemanha é a cidade de Berlim (EU, 2023).

Em 2020, a Alemanha destacava os principais setores da economia como a indústria transformadora (23,4%); administração pública, defesa, educação, saúde e serviços sociais (19,4%); comércio grossista e retalhista, transportes, serviços de alojamento e restauração (15,8%) (EU, 2023).

A Alemanha é considerada um país desenvolvido e rico. De acordo com números da União Europeia, 53% das exportações alemãs tem como destino outros países da Europa, como França (8%) e Países Baixos (7%). Para fora do espaço europeu, exporta para os Estados Unidos da América (9%) e China (8%). Contudo, importa cerca de 64 de produtos provenientes do espaço europeu, como o caso dos Países Baixos (14%), França (6%), Polónia e Bélgica (6%) e, ainda, fora do espaço europeu as importações são da China (8%) e Estados Unidos da América (5%) (EU, 2023).

Conforme números de 2021, a Alemanha, nesse mesmo ano, registou de PIB de 4.262,77 milhares de milhões de USD e de PIB per capita 51.238 USD (IMF, 2021).

Respostas do Entrevistado (transcritas)	Conclusões
• O mercado alemão é um mercado muito *sui generis* de acordo com o gestor Manuel Moreira, e ainda destacou que o mercado mais semelhante ao alemão, pela sua experiência, é o mercado austríaco, devido às semelhanças (língua, com dialetos diferentes) e proximidade. • O cliente alemão, segundo Manuel Moreira, gosta muito que, da parte por quem os aborda, tenha um fio condutor nos termos que vai debater, gostam muito de uma agenda organizada e que vá direta ao ponto, apreciam muito a pontualidade. Após as reuniões, o cliente alemão aprecia que os pontos debatidos e acordados sejam escritos e enviados em forma de *memos*. O rigor é muito característico do comprador alemão. Quando há previsões de problemas, valorizam que haja antecipação de problemas e a resolução dos mesmos. É necessário explicar o porquê de ter aparecido o problema e de que forma foi resolvido. Os clientes alemães apreciam os bens intangíveis do produto, ou seja, aquilo que é percecionado, mas não se vê (serviço ao produto) – estar disponível a qualquer hora; o rigor das informações prestadas sobre o	**Características do Cliente Alemão:** • Mercado *sui generis*; • É necessário um fio condutor durante o processo de negociação, são organizados, prezam uma agenda de trabalhos organizada e que vá direta ao ponto; • Muito pontuais; • *Memos* e resumos da discussão são bem vistos; • Muito rigorosos no mundo de trabalho; • Valorização da previsão de problemas e a resolução dos mesmos; • Apreciam as características do produto e o(s) serviço(s) prestado através do produto – estar disponível a qualquer hora; o rigor das informações prestadas sobre o produto; o cumprimento dos prazos; o serviço pós-venda; o suporte técnico; sugestão de desenvolvimento de novos produtos;

produto; o cumprimento dos prazos; o serviço pós-venda; o suporte técnico; sugestão de desenvolvimento de novos produtos. • A cultura alemã, no que toca ao processo de negociações, ainda se mostra muito focada em factos (o rigor associado à cultura alemã).	
• Em relação ao cliente alemão, há uma boa relação de confiança, estes já visitaram as instalações portuguesas. Há um canal aberto, havendo comunicação, facilitada pela internet, através de TEAMS, entre outros canais. • As relações de confiança com os clientes alemães são mantidas através de reuniões presenciais (uma vez por ano) e o frequente contacto por videoconferência. No entanto, o gestor Manuel Moreira explica que por ser o setor alimentar é essencial demonstrar o produto, é de extrema importância haver uma experiência sensorial do cliente em relação ao produto que é oferecido. • O processo de conquista de confiança com o cliente alemão é demorado, há muita filtragem de informação para criar relações de negócio, o cliente (alemão) tem de estar muito ciente, a tomada de decisão é um processo interno, falam muito em equipa, as	**Processo de conquista de confiança com a cultura/cliente alemão:** • Relação de confiança entre o fornecedor português e o cliente português designada como boa; • Procura manter a relação de confiança através do contacto fornecedor-cliente via TEAMS, entre outros e contacto presencial, visitas à Alemanha e o cliente a Portugal; • Processo de conquista de confiança do cliente alemão visto como demorado: há muita filtragem de informação para criar relações de negócio; o cliente alemão tem de estar muito ciente do que está a fazer; a tomada de decisão é um processo interno, falam muito em equipa; as dúvidas precisam de estar todas esclarecidas. Um processo persistente, com muito bom senso e sem pressões.

dúvidas precisam de estar todas esclarecidas.	
• RAMIREZ, neste momento, opera em 55 mercados e reúne cerca de 16 marcas próprias. • A cultura portuguesa, na visão de Manuel Moreira, adapta-se facilmente a qualquer sítio e lugar, isto porque, segundo o gestor, está-nos no sangue, muito voltado ao exterior, multicultural. Capacidade de adaptação muito natural do povo português, devido à necessidade (devido à dimensão pequena do nosso país) de expansão e de sair fora da zona de conforto. • Segundo a experiência do gestor Manuel Moreira e pelo que vem sendo partilhado pelos colegas que integram a equipa portuguesa, e devido às várias conversas com pessoas do mesmo ramo, o mercado português encontra-se muito saturado, devido à competição entre as superfícies, à agressividade existente e a variável que está muito presente é o preço.	**Outros aspetos a ter em conta:** • A marca Ramirez opera em 55 mercados e reúne 16 marcas próprias; • Quota do cliente alemão: 8% - conta como cliente com dois dos grandes players da Alemanha (*Edeka* e *Rewe*); • Cultura portuguesa: adapta-se facilmente a qualquer sítio e lugar; • O mercado português encontra-se muito saturado, devido à competição entre as superfícies, a agressividade existente e a variável que está muito presente é o preço.

Tabela 20 Conclusões sobre a cultura alemã obtidas pela entrevista. Fonte: Autoria Própria

Como nas secções anteriores, as informações obtidas com a entrevista entre o fornecedor português e o cliente alemão, serão analisadas segundo os modelos de Edward T. Hall (dimensão de contexto elevado *versus* baixo contexto), modelo de Turner e Trompenaars (dimensão específica *versus* difusa e dimensão neutra *versus* afetiva) e o modelo de Richard

D. Lewis (cultura linear-ativa, cultura multi-ativa e cultura reativa), aliado ao tipo de confiança (cognitiva *versus* afetiva) que se deve abordar em cada tipo de cultura.

A Alemanha, segundo a dimensão do contexto elevado *versus* baixo contexto, é classificada como um país de cultura de baixo contexto.

Segundo o modelo de Hall, culturas de baixo contexto têm tendência a expressar muitas mensagens explícitas, simples e claras, o que acontece com a cultura alemã, sendo reforçado pelo que foi apresentado por Manuel Moreira, quando este refere que, em processo de negociação, os alemães prezam a existência de um fio condutor durante as discussões, que a outra parte vá direta ao assunto e apresente de forma simples e clara o que pretende com o processo em que ambos estão inseridos (Moreira, 2023).

Na perspetiva de Manuel Moreira, esta cultura é muito rigorosa, lógica, calculista, fria e não revela/expõe as suas emoções, são um povo mais contido, o que contraia uma das características da dimensão de baixo contexto de Hall – reações externas (histerismos) (Moreira, 2023). Validando mais uma vez o modelo de Edward T. Hall e o tipo de dimensão atribuída à Alemanha, esta cultura tenta aproveitar o máximo de tempo possível, quando apreciam uma agenda de trabalhos extremamente organizada. Deste modo, e em conformidade com o principal objetivo de estudo, é possível afirmar que durante o processo de negociação com este tipo de cultura – cultura alemã - é essencial optar por um tipo de confiança cognitiva, isto fundamentado no referido por Manuel Moreira que a cultura alemã, no que toca ao processo de negociações, é muito focada em factos (o rigor associado à cultura alemã) (Moreira, 2023).

Tem de haver uma zona de *common ground* entre as partes durante o processo de negociação, garantido uma *win-win negotiation.* É necessário perceber o outro lado e as expectativas de ambos os lados, também o lado industrial da empresa – que esta pode ou não oferecer.

Outro dos modelos objeto de estudo da presente dissertação é o modelo de Turner e Trompenaars (1993) e as dimensões: dimensão especifica *versus* difusa e dimensão neutra *versus* afetiva. Após a análise do modelo mencionado e ainda a exploração das dimensões de estudo, pode concluir-se que a cultura alemã é de dimensão específica e de dimensão neutra. Atribui-se estas dimensões à cultura alemã devido às características apresentados por Turner e Trompenaars (1993) e pelo que foi exposto por Moreira da empresa RAMIREZ, responsável pelo mercado alemão.

Indivíduos de cultura de dimensão específica, como é o caso da Alemanha, são extremamente analíticos e focam-se em cada elemento do que é apresentado e discutido, isto na ótica do processo de negociação. Para comprovar isso mesmo Moreira (2023), relata que considera os indivíduos da cultura alemã muito rigorosos no mundo de trabalho (Moreira, 2023). Os indivíduos de cultura específica são caracterizados por se focarem em factos concretos e a cultura alemão, na perspetiva de Manuel Moreira, é muito focada em factos, no processo de negociação, o que vem completar a afirmação de categorizar a cultura alemã como específica. O facto de os alemães, no mundo de negócios, serem muito lógicos, rigorosos e apreciarem bastante a organização e o planeamento do processo de negociação (apresentação de uma agenda de trabalhos) concede-lhes o grau de dimensão específica.

Como os indivíduos de cultura alemã são vistos como frios, calculistas, e de não revelar muito as emoções é possível atribuir a dimensão neutra (Turner e Trompenaars, 1993) a esta cultura. Indivíduos de cultura neutra são mais reservados em relação à demonstração de emoções, o facto de não a expressar é visto como um sinal positivo de autocontrolo e de profissionalismo.

Assim, pode dizer-se que no processo de negociação com clientes de cultura alemã de dimensão específica e neutra é essencial adotar um tipo de confiança cognitiva, pois esta está relacionada com o lado racional e fundamentada em factos.

Referindo o último modelo de estudo – Modelo de Richard D. Lewis - analisado e utlizado para retirar conclusões com o processo de recolha de dados, é possível categorizar a Alemanha como uma cultura linear-ativa. Em uma cultura linear-ativa, os indivíduos que são orientados para o trabalho são extremamente organizados, realizando uma tarefa de cada vez. Prezam a pontualidade, cultura caracterizada por ser mais racional e lógica quanto ao seu comportamento com o outro. Por serem mais racionais, as suas decisões são fundamentadas através da lógica. Mantêm uma postura controlada e firme, de modo a que a linguagem corporal seja inexistente. São indivíduos introvertidos, mas muito respeitadores. No entanto, são pouco sensíveis (Lewis, 2018).

Em concordância com a informação apresentada, é de fácil observação que a cultura alemã é facilmente categorizada como uma cultura linear-ativa, segundo o modelo de Richard D. Lewis e as características facultadas pelo responsável do mercado alemão da empresa RAMIREZ. Assim, é essencial referir que, durante o processo de negociação, seria essencial

abordar um tipo de confiança cognitiva, isto porque a cultura alemã é focada em factos e no lado racional, características de um tipo de confiança cognitiva.

Modelos – Taxonomias da Cultura		**Abordagens de Confiança**	
Modelo de Edward T. Hall	Baixo Contexto	**Cognitiva**	**Cultura alemã**
Modelo de Turner e Trompenaars	Dimensão Específica e Dimensão Neutra	**Cognitiva**	
Modelos de Richard D. Lewis	Cultura linear-ativa	**Cognitiva**	

Tabela 21 Conclusões obtidas com a entrevista, segundo os modelos em estudo e a abordagem de confiança – Cultura alemã. Fonte: Autoria Própria

4.4 Teste das Proposições

Após a análise dos dados recolhidos através de entrevistas a gestores e administradores das empresas Riopele e RAMIREZ & Cª (Filhos) S.A., segue-se a secção de análise das proposições propostas.

As proposições formuladas são construídas com base em limitações que surgem na revisão bibliográfica; contudo, de acordo com Sartori e Garrido (2023), "mostram-se relevantes no processo de construção do conhecimento" (Sartori e Garrido, 2023, p.227).

A análise da seção anterior sustenta a validação das proposições apresentadas. As proposições foram criadas com base na revisão bibliográfica e limitações que foram encontradas, como o caso do tipo de confiança a utilizar em diferentes culturas e contextos.

P1- Numa negociação internacional, a dimensão contexto (elevado *vs.* baixo) de Edward T. Hall influencia a eficácia do tipo de confiança – cognitiva ou afetiva – criada no interlocutor.	P1 a. Na negociação com clientes de cultura de elevado contexto é mais eficaz a utilização de uma abordagem de confiança afetiva do que uma abordagem de confiança cognitiva;	Validada

	P1 b. Na negociação com clientes de cultura de baixo contexto é mais eficaz a utilização de uma abordagem de confiança cognitiva do que uma abordagem de confiança afetiva.	Validada
P2- Numa negociação internacional, a dimensão cultura específica e difusa tipologia de Turner e Trompenaars influencia a eficácia do tipo de confiança – cognitiva ou afetiva – criada no interlocutor.	P2 a. Na negociação com clientes de cultura específica é mais eficaz a utilização de uma abordagem de confiança cognitiva do que uma abordagem de confiança afetiva;	Validada *caso de Portugal
	P2 b. Na negociação com clientes de cultura difusa é mais eficaz a utilização de uma abordagem de confiança afetiva do que uma abordagem de confiança cognitiva.	Validada
P3 - Numa negociação internacional, a dimensão cultura neutra e afetiva da tipologia de Turner e Trompenaars influencia a eficácia do tipo de confiança – cognitiva ou afetiva – criada no interlocutor.	P3 a. Na negociação com clientes de cultura neutra é mais eficaz a utilização de uma abordagem de confiança cognitiva do que uma abordagem de confiança afetiva;	Validada
	P3 b. Na negociação com clientes de cultura afetiva é mais eficaz a utilização de	Validada

	uma abordagem de confiança afetiva do que uma abordagem de confiança cognitiva.	
P4 - Numa negociação internacional, a dimensão cultura linear-ativa, multi-ativa e reativa da tipologia de Richard D. Lewis influencia a eficácia do tipo de confiança – cognitiva ou afetiva – criada no interlocutor.	P4 a. Na negociação com clientes de cultura linear-ativa é mais eficaz a utilização de uma abordagem de confiança cognitiva do que uma abordagem de confiança afetiva;	Validada
	P4 b. Na negociação com clientes de cultura multi-ativa é mais eficaz a utilização de uma abordagem de confiança afetiva do que uma abordagem de confiança cognitiva;	Validada (dependendo do tipo de cliente - *caso de Portugal)
	P4 c. Na negociação com clientes de cultura reativa é mais eficaz a utilização de uma abordagem de confiança cognitiva e afetiva.	Validada

Tabela 22 Teste de Proposições

Como é possível de analisar na tabela 17, todas as proposições foram testadas, através do conteúdo recolhido nas entrevistas.

A primeira proposição é referente ao modelo de Edward T. Hall e a dimensão contexto (elevado contexto *versus* baixo contexto) e o tipo de confiança (cognitiva ou afetiva) a utilizar durante o processo de negociação internacional. De acordo com a análise de dados, foi possível de validar que a utilização de um tipo de confiança afetiva influência o processo de negociação internacional com uma cultura de elevado contexto, como o caso do Japão.

Ao contrário do que acontece com culturas de elevado contexto, o tipo de confiança a utilizar perante uma cultura de baixo contexto, como a Alemanha, é a confiança cognitiva, como apresentado durante a análise e tratamento de dados.

No caso de Portugal, não podemos atribuir um tipo de contexto da dimensão elevado contexto e baixo contexto do modelo de Edward T. Hall, pois como demonstra a figura 9, Portugal é um dos países que se encontra no meio destes dois contextos. O que não permite identificar um tipo de confiança a abordar durante o processo de negociação.

Um dado introduzido na análise de dados é a presença de dois tipos de clientes no mercado português e a natureza da relação do administrador com esses clientes.

A segunda proposição formulada socorre-se ao modelo de Turner e Trompenaars e à dimensão específica e difusa. De acordo com a análise realizada, clientes de cultura específica, como o cliente alemão e o cliente de grande retalho português, é essencial utilizar um tipo de confiança cognitiva; contudo, com o cliente grossista português, apesar de ser identificado como de dimensão específica, o processo de negociação torna-se mais eficaz utilizando um tipo de confiança afetiva. O que reforça o que antes foi dito, em relação a este dado é preciso um certo cuidado e não generalizar, pois o cliente português não é educado de diferente forma, mas pode estar baseado na natureza da relação entre cliente e fornecedor. Com clientes de cultura difusa, como o cliente japonês, no processo de negociação é mais eficaz a utilização de um tipo de confiança afetiva e cognitiva.

A terceira proposição destaca outra dimensão do modelo de Turner e Trompenaars, a dimensão neutra e afetiva. A cultura alemã é tida como uma cultura de dimensão neutra, o que revela ser essencial abordar um tipo de confiança cognitiva durante o processo de negociação. Mais uma vez é abordado o tipo de cliente português, pois segundo os dados obtidos, o cliente de grande retalho português é de dimensão neutra, sendo essencial a utilização de uma confiança cognitiva; contudo, com o cliente grossista português é necessário um tipo de confiança afetiva. A cultura japonesa, como já antes analisado e tratado é de dimensão neutra, mas é essencial adotar os dois tipos de confiança, cognitiva e afetiva.

A última proposição foca-se no modelo de Richard D. Lewis e a dimensão de cultura linear-ativa, multi-ativa e reativa. A cultura alemã é um tipo de cultura linear-ativa, essencial a utilização de uma confiança cognitiva, a cultura japonesa é uma cultura reativa, por isso é

necessário a utilização de confiança cognitiva e afetiva. A cultura portuguesa é categorizada como uma cultura multi-ativa, o que leva a abordar um tipo de confiança afetiva.

A cultura é vista como algo extraordinariamente complexo, muito mais do que os sistemas de televisão, automóveis ou mesmo a fisiologia humana (Hall, 1976), o que permite afirmar que, mesmo com as proposições testadas e aprovadas, podem surgir elementos, como o tipo de cliente presente em cada cultura, que pode alterar a forma como se deverá dirigir a esse tipo de cultura e a abordagem de confiança correta a utilizar.

Por fim, de realçar que todas as proposições foram suportadas através das conclusões obtidas com o processo de recolha de dados – entrevistas. Todas elas foram testadas e validadas de acordo com o que foi experienciado e partilhado pelos gestores de vendas e mercado, administradores e responsáveis pelos mercados, permitindo concluir o processo e conferir validade ao presente estudo, que tem como objetivo compreender a influência da cultura na criação de confiança no processo de negociação.

CAPÍTULO V – DISCUSSÃO DE RESULTADOS (ESTUDOS DE CASO)

5 Discussão de Resultados

O método utilizado para fundamentar os estudos de caso são as entrevistas, consideradas uma das fontes de informação do estudo de caso mais importantes (Yin, 1994). As respostas das entrevistas foram de resposta aberta, o que de certo modo permitiu obter mais informações do que era expectável e questionar sobre algo que não estava no guião ou então questões que surgiam de acordo com o respondido pelo entrevistado.

A transcrição de informação para um estudo de caso pode ser realizada de forma escrita ou oral. Independentemente da sua forma, é essencial incluir na sua composição a identificação da audiência; desenvolver a estrutura composicional e seguir certos procedimentos. A fase da elaboração de estudos de caso é uma das mais difíceis de levar a cabo. O melhor conselho é compor porções do estudo do caso antes (bibliografia) e manter registos de várias partes do relatório (secção metodológica), em vez de esperar até ao final do processo de análise de dados (Yin, 1994, p.153).

A estrutura composicional utilizada no presente estudo é a estrutura analítico-linares, sendo esta abordagem padrão para compor relatórios de investigação. A sequência de subtópicos envolve o assunto ou problema a ser estudado, uma revisão bibliográfica anterior relevante, os métodos usados, as descobertas da recolha e análise de dados. Por fim, as conclusões e implicações das descobertas (Yin, 1994, p.166-167).

Tipo de estrutura	Propósito do Estudo de caso (caso simples ou múltiplo)		
	Exploratória	Descritiva	Exploratória
analíticas - lineares	X	X	X
comparativas	X	X	X
cronológicas	X	X	X
construção de teorias	X		
suspense	X		
não sequenciadas		X	

Figura 10 Aplicação das Seis Estruturas a Diferentes Propósitos de Estudos de Caso (Yin, 1994). Fonte: Yin, R. K. (1994). Pesquisa Estudo de Caso - Desenho e Métodos (2ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

Os guiões foram criados e elaborados de modo a conseguir responder a questões sobre o objetivo de estudo – a influência da cultura na criação de confiança no processo de

negociação internacional. Desse modo, foram abordadas várias temáticas analisadas ao longo do presente trabalho como cultura e as suas taxonomias; confiança e as suas abordagens e ainda sobre o processo de negociação internacional.

As proposições antes citadas e analisadas foram testadas e validadas, no entanto surgiram pormenores que poderão ser objeto de investigação para possíveis estudos futuros. Os pormenores, que antes já foram apresentados e discutidos, referem-se ao tipo de cliente de cada cultura e a forma como se deve relacionar com estes – o tipo de confiança (cognitiva *versus* afetiva) a utilizar. Como é possível interpretar com a apresentação e análise dos dados, a cultura portuguesa é uma cultura que se encontra entre a dimensão contexto elevado e baixo contexto, dimensão específica, por vezes de dimensão neutra ou afetiva e uma cultura multi-ativa, que dependendo do tipo de cliente (canal grossista ou de grande retalho) é necessário adotar o tipo de confiança, mesmo com clientes da mesma cultura (portuguesa, no caso).

De modo a apresentar estes detalhes e a discutir caso a caso cultura alemã, cultura japonesa e cultura portuguesa, a discussão de dados será dividida em estudos de caso:

- Debater os resultados em conformidade com a revisão bibliográfica;
- Apresentar diferenças ou semelhanças;
- Refletir sobre os dados obtidos e a forma como foram recolhidos;
- Destacar novidades e limitações.

Como foi referenciado no presente estudo, a principal questão de investigação surgiu de uma limitação encontrada na revisão bibliográfica, daí ser essencial debater os resultados obtidos em conformidade com a revisão. Para além disso, serão, uma vez mais, apresentadas as diferenças ou semelhanças com os modelos exploradas na revisão bibliográfica.

Os estudos de caso do presente estudo serão divididos de seguinte modo:

I. Estudo de Caso I (Fornecedor Português e Cliente Japonês);
II. Estudo de Caso II (Fornecedor Português e Cliente Português);
III. Estudo de Caso III (Fornecedor Português e Cliente Alemão).

5.1 Estudo de Caso I (Fornecedor Português e Cliente Japonês)

A primeira entrevista, como já foi analisada, foi cedida pela empresa portuguesa Riopele, mas concretamente pelo seu gestor de vendas de mercado, responsável pelo mercado japonês.

A procura por informações sobre o mercado japonês foi crucial, pois é uma cultura interessante e diferente da cultura ocidental. De realçar que, através da revisão bibliográfica, foi possível concluir que a cultura japonesa, a cultura alemã e a cultura portuguesa apresentam diferentes atribuições e categorizações, onde mais tarde, através da formulação das proposições foram validadas através do teor das entrevistas.

País	**Modelo de Edward T. Hall (Dimensão do contexto elevado versus baixo contexto)**	**Modelo de Turner e Trompenaars (Dimensão Específica versus Difusa; Dimensão Neutra versus Afetiva)**	**Modelo de Richard D. Lewis (Cultura linear-ativa; cultura multi-ativa; Cultura Reativa)**
Alemanha	Baixo Contexto	Dimensão Específica e Neutra	Cultura Linear-ativa
Japão	Elevado Contexto	Dimensão Difusa e Neutra	Cultura Reativa
Portugal	Entre a dimensão Elevado Contexto e Baixo Contexto	Dimensão Específica, Neutra e Afetiva	Cultura Multi-ativa

Tabela 23 Culturas e Modelos Abordados. Fonte: Autoria Própria

Para além do que já havia sido comprovado por Hall (1976), que o Japão era um país de contexto elevado, foi comprovado mais uma vez pelas conclusões obtidas com a entrevista ao gestor de vendas do mercado japonês. Aliado à afirmação de que o Japão é um país de elevado contexto, é de referir que para abordar este tipo cultura (de elevado contexto) é essencial utilizar o tipo de confiança afetiva.

O estudo de Meyer (2015) expõe vários exemplos e eventos reais do mundo dos negócios internacionais. Meyer (2015) descreveu as várias diferenças entre as diferentes culturas do mundo, os métodos diferenciados de certas culturas durante o processo de negociação e

ainda divulgou as cinco regras essenciais para a negociação internacional. Para além de se focar na demonstração e caracterização de certas culturas e da sua cultura organizacional, Meyer (2015), refere a importância de saber adaptar comportamentos e expressões, como também a importância de saber abordar o tipo de confiança durante o processo de negociação internacional. Meyer (2015) expôs algumas características do cliente japonês, que foram possíveis de comprovar com os resultados do presente estudo.

Neste mesmo estudo é desenvolvido que é necessário abordar um tipo de confiança afetiva, de modo a criar uma relação profissional de sucesso, pois estes prezam um processo transparente, longe de mentiras ou omissões de qualquer problema que possa surgir. Meyer (2015), partilha da experiência que países como o Japão, é necessário envolver demasiado a parte emocional (Meyer, 2015). No presente estudo e no estudo de Meyer (2015), prevalece que para levar a cabo negociações com o cliente japonês é necessária uma abordagem ao tipo de confiança afetiva.

O fornecedor português precisa de ser credível e transparente perante o cliente japonês, daí ser fundamental utilizar a confiança afetiva, não se focar somente em factos e manter apenas uma relação entre reuniões – o que caracteriza a confiança cognitiva. Contudo, o gestor de vendas do mercado japonês da empresa Riopele, abordou que apesar dos clientes japonês prezarem os convívios sociais, não gostam de partilhar a vida pessoal, tentam separar o lado profissional do pessoal.

Cliente japonês	
Elevado Contexto (Modelo Edward T. Hall)	**Confiança Afetiva**
Dimensão Difusa e Neutra (Modelo de Turner e Trompenaars)	**Confiança Afetiva e Cognitiva**
Cultura Reativa (Modelo de Richard Lewis)	**Confiança Afetiva**

Tabela 24 Cliente Japonês, categorização segundo os modelos e tipo de confiança a adotar. Fonte: Autoria Própria

Foi testado e confirmado que o Japão, segundo o modelo de Edward T. Hall (1976) é uma cultura de elevado contexto, uma dimensão difusa e neutra (Tuner e Trompenaars, 1993) e categorizada como uma cultura reativa (Lewis, 1996). Com este tipo de cultura é necessário abordar um tipo de confiança afetiva e por vezes cognitiva, devido ao facto de não revelarem as suas emoções, mas ao mesmo tempo de prezarem os contactos sociais. Estas conclusões

e proposições foram validadas através dos dados obtidos pelo processo de recolha de dados – entrevista ao gestor de vendas do mercado japonês da empresa Riopele.

Um dos entraves no processo de negociação nomeado pelo gestor é a língua – revela que recorre a um agente para facilitar a comunicação, porque os clientes de cultura japonesa revelam dificuldades com a língua inglesa, mas fora esse entrave há que saber com quem se vai estabelecer contactos. Meyer (2015), revela que em certos processos de negociação internacional é essencial recorrer a pontes culturais. "Ponte cultural", de acordo com Meyer (2015), refere-se a alguém que é da mesma cultura com quem vamos negociar, ou seja, conhece ambas as culturas, interage com estas recorrentemente, ou, no mínimo, está intimamente relacionado com a cultura da contraparte. Pode acontecer, nas negociações internacionais, uma das partes não estar à vontade na língua inglesa e para isso é necessário a ajuda de um tradutor (Meyer, 2015).

Na perspetiva de fornecedor (português), os clientes japoneses gostam da forma como fornecedor português os recebe, de forma calorosa e contacto "mais próximo". Uma das regras exploradas no estudo de Meyer (2015), é saber como conquistar e construir a confiança do cliente, pois a autora é de opinião de que em certas culturas é necessário construir um laço afetivo ou então uma ligação emocional o mais rápido possível (Meyer, 2015). Para isso, Meyer (2015) expressa que é essencial investir tempo em refeições e bebidas (combinar patilha de tempo em conjunto, como ir tomar algo, karaoke, golf ou outras atividades) e durante essa partilha de tempo não falar sobre os (futuros) negócios. É necessário que o negociador esteja disposto a "baixar a guarda" e mostrar, por assim dizer, o lado humano, incluindo as fraquezas (Meyer, 2015).

O fornecedor português entende que o cliente japonês considera o produto de excelente qualidade, serviços impecáveis, no entanto a distância geográfica é notória e os custos a si associados também, mas que não são possíveis de reduzir, o que leva o cliente japonês a procurar fornecedores no mercado doméstico, devido aos custos elevados com um fornecedor do mercado português.

Em relação a diferenças com o cliente português (confecionadores) e o cliente japonês, as diferenças são notórias. Segundo a perspetiva do gestor, o cliente português é tido como muito conhecedor de todas as matérias, extrovertido, impacientes e falador o que é o contrário do cliente japonês. O cliente japonês, segundo o gestor é humilde e aceita opiniões. No processo de negociações com os clientes japoneses é difícil de contrapor porque estes

decidem muito em grupo e a língua japonesa é considerada um entrave para esta discussão entre fornecedor e cliente.

Portugal, em termos de mercado têxtil, é muito bem visto a nível internacional, devido à qualidade e à entrada nos mercados, segundo a perspetiva do gestor. De acordo com o gestor, os clientes japoneses gostam bastante de Portugal, do mercado português, o que leva a processos de negociação de sucesso e constituir uma boa reputação, pelo menos para a Riopele e pela experiência do fornecedor português.

5.2 Estudo de Caso II (Fornecedor Português e Cliente Português)

A entrevista com o administrador e responsável pelo mercado português da empresa RAMIREZ & Cª (Filhos) S.A., permitiu selecionar informação para a elaboração e desenvolvimento do estudo de caso número dois.

O administrador Luís Avides Moreira, referiu que se pode categorizar o cliente português em dois canais e que conseguem ser antagónicos: cliente de canal grossista e cliente de canal de grande retalho. Segundo o administrador, o cliente de canal grossista é mais sociável, preza a proximidade entre fornecedor e cliente e enquanto o cliente de canal de grande retalho é mais focado no trabalho e na rendibilidade e não preza, nem considera essencial a proximidade entre fornecedor e cliente.

Cliente português		
Elevado Contexto e Baixo Contexto (Modelo Edward T. Hall)	Cliente de Canal Grossista **Confiança Afetiva**	Cliente de Canal de Grande Retalho **Confiança Cognitiva**
Dimensão Específica, Neutra e Afetiva (Modelo de Turner e Trompenaars)	Cliente de Canal Grossista **Confiança Afetiva** (Dimensão Afetiva)	Cliente de Canal de Grande Retalho **Confiança Cognitiva** (Dimensão Neutra)
Cultura Multi-ativa (Modelo de Richard Lewis)	Cliente de Canal Grossista **Confiança Afetiva**	Cliente de Canal de Grande Retalho **Confiança Cognitiva**

Tabela 25 Cliente Português, categorização segundo os modelos e tipo de confiança a adotar. Fonte: Autoria Própria

Através dos dados obtidos com a entrevista, dependendo do tipo de cliente com que se está a estabelecer contacto é necessário adotar os comportamentos e o mais importante o tipo de confiança a abordar – cognitiva *versus* afetiva.

O administrador Luís Avides Moreira, deixou bem claro que o tipo de cliente português da empresa RAMIREZ entrega o mercado B2B, ou seja, um modelo de negócio em que o cliente final é uma empresa e não uma pessoa física. Conforme o que foi partilhado pelo administrador Luís Avides Moreira e supra analisado, há dois tipos de clientes no mercado português o cliente grossista e de grande retalho.

Deste modo, surge a afirmação que é essencial saber com que tipo de cliente português se está a estabelecer contactos e uma relação profissional, de forma a saber que tipo de confiança se deve adotar no processo de negociação.

Meyer (2015), destaca que no caso dos países BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e Sul de África), Sudoeste Asiático e África, este tipo de cliente proveniente dos países em questão são caracterizados por ter poucas probabilidades de confiar nas suas contrapartes até que se estabeleça uma ligação afetiva. O mesmo se pode dizer em relação à maioria das culturas do médio oriente e do mediterrâneo (Meyer, 2015), como é o caso de Portugal.

No modelo de Turner e Trompenaars, Portugal destaca-se como uma cultura de dimensão específica; no entanto, dependendo do tipo de cliente com que se está a lidar, pode-se classificar como cultura de dimensão neutra ou afetiva. Com um cliente de canal grossista é classificado como dimensão específica, no entanto de dimensão afetiva; cliente de canal de grande retalho – dimensão específica e de dimensão neutra.

Apesar da informação reunida comprovar que é possível identificar diferentes dimensões do modelo de Turner e Trompenaars (dimensão neutra e afetiva) nos dois tipos de clientes portugueses, cliente grossista e de grande retalho, pode apresentar-se que em Portugal o tipo de cliente não é educado de forma diferente. Contudo, poderá não ser um fator indicativo de cultura, mas sim o tipo de criação de confiança criada com estes dois tipos de cliente, não ser um fator indicativo de cultura, mas sim de natureza da confiança.

Em relação ao modelo de Richard Lewis, Portugal é categorizado como uma cultura multi-ativa e, mesmo com dois tipos de cliente, comprovou-se isso mesmo, através do processo de recolha de dados.

As proposições sobre Portugal e as atribuições aos diferentes modelos e respetivas dimensões (baixo contexto, dimensão específica, dimensão neutra e afetiva e cultura multi-ativa) e o tipo de confiança a adotar durante o processo de negociação, foram testadas e também validadas. No entanto, foram adicionados novos e importantes dados sobre a cultura portuguesa e o cliente português, nomeadamente o tipo de cliente presente no mercado português, o que levou a perceber o tipo de confiança a utilizar com cada tipo de cliente, mesmo este sendo da mesma cultura. Dependendo do tipo de mercado e cliente em que se está a ingressar é essencial saber como este se comporta, para adotar comportamentos e que tipo de confiança adotar durante o processo.

Quando se diz que as proposições foram validadas, mas que foram introduzidos novos dados, referimo-nos ao facto de que na mesma cultura e no mesmo mercado, neste caso português, podem existir dois tipos de clientes (antagónicos) com abordagens de confiança diferentes:

- Cliente grossista: confiança afetiva;
- Cliente grande retalho: confiança cognitiva.

De realçar que, entre o cliente japonês, português e alemão, é possível encontrar parecenças e também diferenças. O cliente japonês e o cliente português de canal grossista são semelhantes em certos aspetos, como: o facto de respeitar o convívio social fora do ambiente de trabalho; serem afáveis e simpáticos. Por isso, é essencial que com este tipo de cliente, japonês e (grossista) português, recorrer a um tipo de confiança afetiva, revelando o lado emocional e não se focar somente nos factos do processo de negociação.

	Cliente japonês	**Cliente Português (canal grossista)**
Semelhanças	Afáveis	Emotivo Sociável
	Simpáticos	Conversador Expansivo
	Prezam as visitas às instalações e convívios sociais	Gosta do convívio fora do ambiente de trabalho

Tabela 26 Semelhanças encontradas entre o cliente japonês e o cliente português (canal grossista). Fonte: Autoria Própria

5.3 Estudo de Caso III (Fornecedor Português e Cliente Alemão)

Os dados obtidos sobre o cliente alemão foram recolhidos junto do gestor Manuel Moreira e também responsável pelo mercado alemão da empresa RAMIREZ & Cª (FILHOS) S.A. Foram recolhidas informações essenciais para o desenvolvimento do presente estudo e responder ao principal problema de investigação – a influência da cultura na criação de confiança em processo de negociação internacional.

Cliente alemão	
Baixo Contexto (Modelo Edward T. Hall)	**Confiança Cognitiva**
Dimensão Específica e Dimensão Neutra (Modelo de Turner e Trompenaars)	**Confiança Cognitiva**
Cultura Linear-ativa (Modelo de Richard Lewis)	**Confiança Cognitiva**

Tabela 27 Conclusões obtidas com a entrevista, segundo os modelos em estudo e a abordagem de confiança. Fonte: Autoria Própria

Conforme o que foi anteriormente analisado e também, mais uma vez, confirmado pelos dados recolhidos, a cultura alemã é categorizada como uma cultura de baixo contexto sendo essencial abordar um tipo de confiança cognitiva. Isto é explicado por os indivíduos/clientes da cultura alemã serem "muito lógicos, muito calculistas, frios, não revelarem muitas as emoções, muito rigoroso e apreciar o estabelecimento de metas e prazos", partilhado por Manuel Moreira (2023). Meyer (2015), adiciona que a cultura alemã pode considerar a expressividade emocional como falta de maturidade ou de profissionalismo no contexto negocial (Meyer, 2015), por esse motivo, e em conformidade com os resultados obtidos, é essencial abordar um tipo de confiança cognitiva com clientes provenientes da Alemanha.

Acrescentando que o desacordo, para culturas como a alemã, é tido como debate aberto e visto como um sinal positivo, desde que este seja expresso de forma calma e com recurso a factos (Meyer, 2015). São uma cultura orientada para os factos e o seu mercado é caracterizado por ser muito *sui generis* (Moreira, 2023), o que justifica, mais uma vez, a abordagem à confiança cognitiva.

Os convívios sociais com o cliente de cultura alemã não é uma prioridade. Segundo os dados recolhidos, os clientes alemães apreciam os bens intangíveis do produto, o cumprimento dos prazos, o serviço pós-venda e o suporte técnico (Moreira, 2023).

A cultura portuguesa e a cultura alemã apresentam algumas diferenças. Um dos clientes do mercado português, mais concretamente da empresa RAMIREZ – cliente de canal grossista- preza a proximidade entre fornecedor e cliente; é considerado um cliente sociável, emotivo, expansivo, conversador. O cliente alemão é visto como um cliente frio, muito rigoroso, focado em factos, não revela as suas emoções, calculista e detalhista.

	Cliente português (grossista)	**Cliente alemão – baixo contexto**
Diferenças	Sociável	Frio e calculista
	Expansivo	Não releva as suas emoções durante o processo de negociação
	Emotivo	
	Conversador	Muito rigoroso
	Gosta do convívio social fora do ambiente de trabalho	Gosta muito de detalhes; aprecia o planeamento prévio e o cumprimento das metas estabelecidas

Tabela 28 Diferenças encontradas entre o cliente português (grossista) de baixo contexto e o cliente alemão de baixo contexto. Fonte: Autoria Própria

Contudo, apesar de não se encontrar semelhanças entre o cliente japonês, o cliente alemão e o cliente português grossista, é possível evidenciar parecenças entre o cliente alemão e o cliente português (de grande retalho).

O cliente alemão e o cliente português de grande retalho partilham características como: serem assertivos; contidos; focados na rentabilidade do trabalho e da empresa; sem grande ligação emocional ao fornecedor; grande foco nos objetivos e muito informados acerca do mercado.

	Cliente português (Grande Retalho)	**Cliente alemão**
Semelhanças	Assertivo	Muito rigoroso
	Contido	Não revela as emoções
	Focado no trabalho e sem grande ligação emocional ao fornecedor	Frio

	Grande foco nos objetivos	Detalhista, preza o planeamento e o cumprimento das metas estabelecidas
	Rentáveis	Apreciam que quem os aborda tenha um fio condutor dos termos que vai debater; gostam de uma agenda de trabalhos organizada
	Grande volume de informação sobre o mercado	Valorizam a antecipação de problemas e a resolução dos mesmos

Tabela 29 Semelhanças encontradas entre o cliente português (grande retalho) e o cliente alemão. Fonte: Autoria Própria

Para além do modelo de Edward T. Hall (1976) e a dimensão de contexto elevado *versus* baixo contexto, foram utlizados outros modelos postos em estudo e a abordagem de confiança a utilizar (cognitiva *versus* afetiva):

- Modelo de Turner e Trompenaars (1993) e as dimensões:
  - Especifica versus difusa;
  - Neutra versus Afetiva.
- Modelo de Richard Lewis (1996):
  - Cultura linear-ativa;
  - Cultura Multi-ativa;
  - Cultura Reativa.

A cultura alemã, segundo o modelo de Turner e Trompenaars (1993), pode ser categorizada como uma cultura de dimensão específica e neutra, pois foi confirmado pelos dados obtidos com a entrevista que esta cultura se rege por factos concretos e analisam o processo de negociação como a somas dessas partes, explicado pelo facto de a cultura alemã ser focada em factos. Assim, é importante que, com este tipo de dimensão e cultura se aborde um tipo de confiança cognitiva, o que explica também a circunstância de se classificar a cultura alemã de dimensão neutra – as emoções são reservadas.

De acordo com o modelo de Richard D. Lewis, a Alemanha categoriza-se como cultura linear- ativa, justificado pelas características partilhadas pelo gestor responsável do mercado alemão da empresa RAMIREZ & Cª (FILHOS) S.A.. Segundo o modelo de Richard D. Lewis indivíduos de cultura linear-ativa apresentam características como: introvertidos; pacientes; sossegados; educados e muito profissionais; planeja com a máxima antecedência;

pontual; fiel aos factos; orientados para o trabalho; não é emocional; entre outras. E o mesmo se encontrou com a informação partilhada por Manuel Moreira.

Cultura Linear-ativa – Modelo Richard D. Lewis	**Características apresentadas pelo entrevistado sobre o cliente alemão**
Introvertido	Frio
Paciente	
Sossegado	
Educado e muito profissional	Gosta de uma agenda de trabalhos organizada e um fio condutor da parte de quem os aborda
Planeja com a máxima das antecedências	Aprecia muito o planeamento e o cumprimento das metas estabelecidas para as negociações/ reuniões
Pontual	Pontual
Fiel aos factos	Focada em factos e dados concretos
Orientados para o trabalho	Aprecia que os pontos debatidos e acordados sejam escritos e enviados em forma de *memos*
Não é emocional	Não revela as suas emoções

Tabela 30 Comparação entre a cultura linear-ativa do modelo de Richard D. Lewis e características apresentadas pelo entrevistado sobre o cliente alemão. Fonte: Autoria Própria

De mencionar que, com indivíduos de cultura linear-ativa (cultura alemã) é fundamental abordar a confiança cognitiva, pois como os resultados apresentam é evidente que este tipo de cliente é focado no rigor dos factos.

O principal objetivo de estudo do presente trabalho de investigação é analisar e compreender a influência da cultura na criação de confiança no processo de negociação internacional. Pode concluir-se que é necessário elaborar um trabalho de bastidores para entender como a cultura com quem se vai estabelecer contacto ou uma relação de negócios funciona, características próprias da cultura e que tipo de confiança abordar com essa cultura durante o processo de negociação.

CAPÍTULO VI - CONCLUSÃO

6 Conclusão

Neste último capítulo do estudo "A Influência da Cultura na Criação de Confiança na Negociação Internacional", serão constatadas as últimas considerações, incluindo as limitações e sugestões futuras e as considerações finais.

As limitações e sugestões futuras tem como objetivo realizar uma reflexão sobre as dificuldades encontradas ao longo da realização do estudo, como também sugestões que poderão ser essenciais para estudos futuros sobre o mesmo tema.

A presente dissertação teve como objetivo compreender a influência da cultura na criação de confiança em negociação internacional, para isso socorreu-se às entrevistas para perceber como é que isso é possível. No entanto, é essencial referir que os dados apresentados são na ótica do fornecedor português. Com as conclusões alcançadas, foi exequível responder ao principal problema de investigação. A cultura é um fator crucial no processo de negociação internacional, tal como a confiança, ou seja, é essencial que os negociadores se preparem para as negociações e que aja uma preparação antes de instigar contactos com uma cultura diferente. A cultura do exportador, por vezes, pode ser muito diferente da cultura que se está diariamente em contacto. Esta preparação é essencial, para perceber se se terá de adaptar comportamentos e expressões. No caso da Alemanha, e como ficou comprovado no presente estudo, é importante ser organizado, ter os objetivos definidos, prontos para serem apresentados, e apresentar dados baseados em factos. O tipo de relação com o cliente alemão é distante, daí o tipo de confiança com este cliente ser um tipo de confiança cognitiva, está ligada ao lado racional. Contudo, o mesmo não se observa com o cliente japonês, este tipo de cliente aprecia convívios fora do ambiente de trabalho. Através da análise de dados, concluiu-se que o cliente japonês durante o processo de negociação é muito sério, gosta de saber pormenores e até visitar a produção, no entanto para conquistar a sua confiança é essencial contacto pós trabalho. Com o cliente japonês a abordagem ao tipo de confiança deverá ser confiança cognitiva e afetiva.

As proposições apresentadas foram testadas e validadas, confirmando dados que eram expectáveis, contudo houve dados que revelaram surpresa como os dados sobre o cliente português. Não somos de opinião que a cultura do cliente grossista ou de grande retalho português tenha influência na criação de confiança no processo de negociação, isto porque, o cliente português, mesmo de dois canais diferentes, não tem objetivos diferentes. Este dado

antes citado, demostrou-se uma surpresa, não só por fazerem parte da mesma cultura e serem caracterizados de diferente forma. É importante reforçar que os dados obtidos neste estudo não devem ser generalizados. A confiança entre grupo RAMIREZ & Cª (FILHOS) S.A e o cliente grossista pode ser justificada pela natureza da relação, ou seja, há contactos com os clientes grossistas, convívios e convites para exposições. No entanto, a relação com cliente de grande retalho é diferente, talvez justificado pelo facto de os contactos serem elaborados pelos agentes da equipa comercial e não haver oportunidade para criar uma relação de confiança, pois poderá existir rotatividade de agentes.

Deste modo, evidenciar que a questão do cliente português poderá ser um dado introdutório para uma investigação futura.

6.1 Limitações e sugestões Finais

O presente estudo apresentou resultados motivadores, pois foi possível ter uma amostra, testar e validar as proposições formuladas e apresentadas tal permitiu enriquecer a temática da negociação internacional e, de certo modo, tornar o trabalho de bastidores, mais simples e completo para os agentes, gestores, executivos ou administradores em situação de negociação internacional.

É de referir que o estudo foi aplicado e desenvolvido num período curto e a amostra foi pequena, tendo sido aplicada a três mercados e duas empresas do mercado português. De mencionar que teria sido interessante aplicar o método de recolha de dados ao maior número possível de empresas, mas o tempo era escasso e após muitas tentativas e contactos, a maior parte das empresas, que seriam interessantes de contactar, não enviaram repostas, sendo por isso explicado o número reduzido de amostra.

Outra questão que é necessário levantar, passa pelo facto de que teria sido interessante realizar uma entrevista teste. Apesar de os guiões de entrevista terem sido baseados em guiões de outros autores, teria sido interessante aplicar uma entrevista em forma de teste, de forma a avaliar onde era necessário melhorar, em relação aos termos e linguagem utilizada, como também o conteúdo que iria ser recolhido, permitindo uma preparação ainda melhor para os principais momentos de recolha de dados.

É de destacar também que as empresas deveriam ser mais recetivas à participação em estudos sobre o processo de negociação e outros estudos, pois poderão obter conclusões interessantes e para proveito próprio.

Com o presente estudo aferiu-se que é necessário saber que tipo de confiança abordar no processo de negociação internacional, de modo a adotar comportamentos e obter sucesso nas conversações. É importante entender com que tipo de cultura estamos a negociar e de que forma certas atitudes e valores são entendidos por essa mesma cultura.

Para estudos futuros, seria interessante aplicar entrevistas a mais empresas e a clientes de diferentes culturas, de forma a tornar a temática da criação de confiança em negociação internacional mais rica e perceber de que forma se pode contornar certas características de cada cultura. De salientar que poderia ser importante fazer uma abordagem aos mercados através dos diferentes canais existentes e perceber que tipo de abordagem de confiança utilizar com esses mesmos clientes.

6.2 Considerações Finais

O principal objetivo do presente estudo passou por analisar e compreender a influência da cultura na criação de confiança na negociação internacional. Foram analisados vários conceitos e modelos. Utilizou-se o método de entrevista para recolher informações que viriam a testar e validar as proposições formuladas. Associadas às conclusões sobre os modelos que já tinham sido testados e apresentados pelos autores Hall (1976), Turner e Trompenaars (1993) e Richard D. Lewis (1996) foi introduzido o tipo de confiança a abordar durante a negociação. Algo que completa os estudos e introduz dados testados à comunidade.

Contudo, é de mencionar, mais uma vez, que a amostra é relativamente pequena e seria interessante, em investigações futuras aplicar a mais empresas e a culturas diferentes para perceber se as proposições apresentadas seriam validadas. Outra das sugestões, seria associar ao estudo de negociação o tipo de negociadores existentes e aplicar um método de recolha de dados diferente, como o inquérito, para perceber os diferentes tipos de negociadores presentes no mercado.

A metodologia usada, a sua dimensão e as amostras não permitem generalizações, devido à reduzida amostragem da dissertação.

O presente estudo, tem como objetivo contribuir, de forma modesta, para o enriquecimento da comunidade que está envolvida no processo de negociação internacional. Este estudo demonstra que é necessária a perceção e o estudo da cultura com quem se vai iniciar contactos, de forma a entender como se pode conquistar a sua confiança, e de que maneira o fazer, obtendo sucesso no processo de negociação.

Por fim, é de referir que as empresas portuguesas que se prestaram a participar e cooperar no estudo (Riopele e RAMIREZ) partilharam as suas cotas de vendas e constatou-se que, apesar de estas serem portuguesas, a quota de mercado interno é inferior às vendas externas. É ainda de destacar que o material e o produto português são reconhecidos além-fronteiras, a qualidade é elogiada, tal como a mão de obra e o carisma do povo português.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abosag, I., Tynan, C., & Lewis , C. (2006, janeiro). The Commitment-Trust Theory: The British and Saudi Arabian Cross-National Perspectives. https://www.researchgate.net/publication/228436168

Ahmed, S. (2022). What is culture? What is its impact on education?. https://www.researchgate.net/publication/362127072

Almeida, A. d. S., & Santos, D. S. (2020, novembro). Técnica de negociação ganha - ganha: Um novo jeito de se relacionar. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, 21*(11), 131-143. https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/tecnica-de-negociacao

Almeida, N. M. R. de, (2012). *A cultura nacional, os valores e a ética nas negociações comerciais internacionais: Um comparativo entre negociadores brasileiros e franceses* [Dissertação de mestrado, Universidade do Minho - Escola de Economia e Gestão]. https://hdl.handle.net/1822/19694

Alves, G. M. M. (2014). *O impacto da cultura e qualidade do relacionamento na cooperação entre as empresas exportadoras e distribuidores locais* [Tese de doutoramento, Universidade do Minho - Escola de Economia e Gestão]. https://hdl.handle.net/1822/35756

Andaleeb, S. S. (1995). Dependence relations and the moderating role of trust: implications for behavioral intentions in marketing channels. *International Journal of Research in Marketing*, 157-172. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/016781169400020O

Andaleeb, S. S. (1996, março). An Experimental Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels: The Role of Trust and Dependence. *Journal of Retailing*, 77-93. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022435996900068

Andrade, S. M. de, Fischer, A. L., & Stefano, S. R. (2015). CONFIANÇA ORGANIZACIONAL E INTERPESSOAL COMO UMA DIMENSÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL. *Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS, 12*(2), 155-166. https://www.redalyc.org/journal/3372/337241514007/html/

André , M. (2013). O QUE É UM ESTUDO DE CASO QUALITATIVO EM EDUCAÇÃO? *Revista da FAEEBA- Educação e Contemporaneidade, 22*(40), 95 - 103. https://doi.org/10.21879/faeeba2358-0194.v22.n40.753

Aníbal , S. (2023, janeiro). PIB alemão cai no quarto trimestre e torna recessão mais provável. *PÚBLICO*. https://www.publico.pt/2023/01/30/economia/noticia/pib-alemao-cai-quarto-trimestre-torna-recessao-provavel-2036903

Ankrah, N. A., & Proverbs , D. (2004). *Treading the softer areas of construction management: a critical review of culture* . 20th Annual ARCOM Conference, Khosrowshahi. https://www.researchgate.net/publication/228961865

Antunes, S. (2018). *A CULTURA NA NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL*. https://www.researchgate.net/publication/332846817

Araújo, J. d. S. (2017). *Impacto Cultural nas Negociações Internacionais do Brasil com a China*. https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/11791

Barroco, C. M. J. (2014). *Fatores de Atratividade para Investimento Direto Estrangeiro no Setor do Turismo Português* [Tese de doutoramento, Universidade de Aveiro - Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial]. http://hdl.handle.net/10773/13713

Barros, M. M. R. d. S. de. (2006). *Competências Estratégicas de Negociação em Gestão Comercial: Estudo sobre a Relevância da Eficácia Negocial e a Assertividade* [Dissertação de mestrado, Universidade Fernando Pessoa - Faculdade de Ciências Humanas e Sociais]. https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/473/1/MariaManuelaRodriguesSousaBarros.pdf

Bhangu, S., Provost, F., & Caduff, C. (2023). Introduction to qualitative research methods – Part I. *Perspectives in Clinical Research*, *14*(1), 39-42. https://doi.org/10.4103/picr.picr_253_22.

Bickman, L., & Rog, D. J. (2008). *The SAGE Handbook of Applied Social Research Methods* (2ªth ed.). SAGE Publications, Inc. https://books.google.com.br/books?id=m4_MAwAAQBAJ

Botelho, I. A. (2014). *A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO DESENVOLVIMENTO DA NEGOCIAÇÃO: USO DAS EMOÇÕES - ESTUDO DE CASO: BIBLIOTECA DE ARTE DA FUNDAÇÃO CALOUSTE GULBENKIAN* [Dissertação de mestrado, ISG - Instituto Superior de Gestão]. http://hdl.handle.net/10400.26/12958.

Brashear , T. G., Boles , J. S., Bellenger, D. N., & Brooks , C. M. (2003, março). An Empirical Test of Trust-Building Processes and Outcomes in Sales Manager-Salesperson

Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *31*(2), 189-200. https://doi.org/10.1177/0092070302250902

BORNHOFEN, Denean; KISTENMACHER, Georgia Muller Peres. (2007). Negociação internacional baseada na influência cultural: Alemanha. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Blumenau, v.1, n.2, p.01-15, Sem I. 2007 Edição Temática TCC's - I ISSN 1980-7031

Cambridge Dictionary . (s.d.). *Cash and Carry*. Cambridge Dictionary. Consultado a 8 de junho de 2023. https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/cash-and-carry

Carvalho, A. R. de, & Neto, M. T. R. (2021). As influências das dimensões da confiança, identificação organizacional e motivação no desempenho individual. *Revista Brasileira de Administração Científica*, *12*(1), 352 - 366. https://doi.org/http://doi.org/10.6008/CBPC2179- 684X.2021.001.0029

Causadias, J. M. (2020, julho). What is culture? Systems of people, places, and practices. *Applied Developmental Science*, *24*(4), 310-322. https://doi.org/10.1080/10888691.2020.1789360

Child, J. (2001). Trust—the fundamental bond in global collaboration. *Organizational Dynamics*, *29*(4), 274-288. https://doi.org/10.1016/S0090-2616(01)00033-X

Cristal, T. F. M. (2016). *Adaptação dos Websites das Empresas Portuguesas Exportadoras de Vinho para os Estados Unidos: O Dilema Estandardização versus Localização* [Dissertação de mestrado, INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO]. Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. http://hdl.handle.net/10400.22/9704

Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1996). The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and validation. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 302–330). Sage Publications, Inc. https://www.researchgate.net/publication/232553329_The_Organizational_Trust_Inventory_OTI_Development_and_Validation

Dias , M. d. O., & Lopes , R. d. O. A. (2021, junho). A CONFIANÇA TRANSFORMATIVA EM NEGOCIAÇÕES. *International Journal of Development Research*, 47751-47755. https://doi.org/10.37118/ijdr.22049.06.2021

Dias, M. d. O., Duzert, Y., & Lopes, R. d. O. A. (2021, julho). PERSPECTIVA EPISTÊMICA DO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO. *International Journal of Development Research*, *11*(07), 48803 - 48810. https://doi.org/10.37118/ijdr.22463.07.2021

Dicionário Financeiro . (s.d.). *Private Label*. Dicionário Financeiro. Consultado a 7 de junho de 2023. https://www.dicionariofinanceiro.com/private-label/

Equipe editorial de Conceito.de. (2014, junho). *Grossista - O que é, conceito e definição*. Consultado a 20 de junho de 2023. https://conceito.de/grossista

Equipe editorial de Conceito.de. (2014, junho). *Retalhista - O que é, conceito e definição*. Consultado a 20 de junho de 2023. https://conceito.de/retalhista

European-Union (s.d.). *Alemanha*. Consultado a 19 de junho de 2023. https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/country-profiles/germany_pt

Fernandes, A. T. (2002). Níveis de confiança e sociedade de risco. *Revista Científica Nacional*, *12*, 185-202. http://hdl.handle.net/10216/8426

Godinho, W. B., & Macioski, J. M. K. (2005). Estilos de negociação - a maneira pessoal de realizar negócios internacionais. *CIÊNCIA E OPINIÃO*, *2*, 143-165. http://professor.pucgoias.edu.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/17553/material/3%20(OBIGAT%C3%93RIO)%20Estilos%20de%20negocia%C3%A7%C3%A3o.pdf

Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, *35*(3), 20-29. https://doi.org/http://hdl.handle.net/11449/20595

Gray, D. M. (2022, junho). Book & Resource Reviews. *Academy of Management Learning & Education*, *21*(2), 340-342. https://doi.org/10.5465/amle.2021.0459

Hall , E. T. (1976). *Beyond Culture*. Anchor Books / DOUBLEDAY.

HARVEY, L., & STENSAKER, B. (2008). Quality Culture: understandings, boundaries and linkages. *European Journal of Education*, 427-442. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1465-3435.2008.00367.x

Hofstede , G. (1991). *Culturas e Organizações Compreender a nossa programação mental* (1ª th ed.). Língua Portuguesa: Edições Sílabo, Lda.

Hofstede, G. (2011, dezembro). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture,2(1)*. https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014

Hofstede Insights. (s.d). *ABOUT GEERT HOFSTEDE*. Hofstede Insights. Consultado a 22 de dezembro de 2022. https://hi.hofstede-insights.com/about-geert-hofstede

Howard-Grenville, J., Nelson, A., Vough, H., & Zilber, T. B. (2021, outubro). FROM THE EDITORS ACHIEVING FIT AND AVOIDING MISFIT IN QUALITATIVE RESEARCH. *Academy of Management Journal*, Vol. 64 Issue 5, 1313-1323. https://eds.p.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=7bd670b0-fe5a-4ca3-8554-aeb4c3acbf09%40redis

Italian Culture . (s.d.). *Tipo de Culturas Modelo de Richard D. Lewis* [Imagem ilustrativa]. Italian Culture. http://europpconsulting.blogspot.com/

Infópedia Dicionários Porto Editora . (s.d.). *Sui Generis*. Infópedia Dicionários Porto Editora. Consultado a 8 de junho de 2023. https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/sui%20generis

Japan Gov The Government of Japan . (s.d.). *About Japan*. Japan Gov The Government of Japan. Consultado a 19 de junho de 2023. https://www.japan.go.jp/japan/index.html

Lewis, R. (2018). *When Cultures Collide: Leading Across Cultures* (4ªth ed.). Nicholas Brealey Publishing. https://books.google.pt/books?id=9rViDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Martinelli, D. P. (2006, dezembro). Negociação, administração e sistemas: três níveis a serem inter-relacionados. *Revista de Administração*, *41*(4), 353-368. https://doi.org/10.1590/S0080-21072006000400001

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995, julho). AN INTEGRATIVE MODEL OF ORGANIZATIONAL TRUST. *Academy of Management*, *20*(3), 709-734. https://www.jstor.org/stable/258792

McAllister, D. J. (1995). Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *The Academy of Management Journal*, 38(1), 24–59. https://doi.org/10.2307/256727

Mendes, P. E. (2020, dezembro). Teoria e prática da Negociação Internacional: uma visão sociocultural construtivista. *População e Sociedade*, *34*, 157-186. https://www.researchgate.net/publication/348294873

Meyer, E. (2015, dezembro). Getting to Si, Ja, Oui, Hai, and Da. *Harvard Business Review*, 1-12. https://ericmembers.org/wp-content/uploads/2019/03/Getting-to-Si-Ja-Oui-Hai-and-Da.pdf

Nasser, P. R. G. (2007). *Influência da Cultura na Negociação Internacional* [Trabalho de Conclusão de Curso, Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, Centro Universitário de Brasília]. https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/123456789/984

Oliveira, E. de, & Alves, A. F. (2015). Uma Análise Literária sobre o Conceito de Cultura. *Revista Brasileira de Educação e Cultura*, (11), 01-18. https://periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura/article/view/200

Pagliarini Sartori, P., & Lapuente Garrido , I. (2023). Ambidestria Organizacional e Inovação: proposições para o avanço da teoria e prática. *Brazilian Business Review*, *20*(2), 215-235. https://doi.org/10.15728/bbr.2023.20.2.6.pt.

Paulus, T. M., & Lester , J. N. (2022). *Doing Qualitative Research in a Digital World*. SAGE.

Pedro, R. S. d. R. (2014). *Negociação internacional e a sua complexidade* [Dissertação de mestrado, Universidade de Coimbra - Faculdade de Economia]. http://hdl.handle.net/10316/27320

Portal Diplomático República Portuguesa Negócios Estrangeiros (s.d.). *Sobre Portugal*. Consultado a 19 de junho de 2023. https://portaldiplomatico.mne.gov.pt/sobre-portugal

Portal Santander Trade Markets (s.d.). *Economia da Alemanha*. Consultado a 19 de junho de 2023. https://santandertrade.com/pt/portal/analise-os-mercados/alemanha/economia

Porto Editora. (2023). *Etnografia*. Infopédia - Dicionários Porto Editora. Consultado a 19 de junho de 2023. www.infopedia.pt/$etnografia

Priberam. (s.d.). *Juta*. Consultado a 12 de maio de 2023. https://dicionario.priberam.org/juta

Quora . (s.d.). *What makes Canada a high context culture?* [Figura ilustrativa]. Quora. https://www.quora.com/What-makes-Canada-a-high-context-culture

RAMIREZ. (s.d.). *Empresa.* Consultado a 12 de maio de 2023. https://ramirez.pt/empresa/

RAMIREZ. (s.d.). *Estratégia.* Consultado a 12 de maio de 2023. https://ramirez.pt/empresa/#estrategia

RAMIREZ. (s.d.). *História.* Consultado a 12 de maio de 2023. https://ramirez.pt/empresa/#historia

RAMIREZ. (s.d.). *Inovação.* Consultado a 12 de maio de 2023. https://ramirez.pt/empresa/#inovacao

RAMIREZ. (s.d.). *Marcas Ramirez.* Consultado a 12 de maio de 2023. https://ramirez.pt/empresa/#marcas

RAMIREZ. (s.d.). *Origens.* Consultado a 12 de maio de 2023. https://ramirez.pt/empresa/#origens

RAMIREZ. (s.d.). *Ramirez 1853.* Consultado a 12 de maio de 2023. https://ramirez.pt/empresa/#ramirez1853

RAMIREZ. (s.d.). *Sustentabilidade.* Consultado a 12 de maio de 2023. https://ramirez.pt/sustentabilidade/

Rana, D. K., & Sharma, N. (2013). Culture and Psychopathology. *Asia-Pacific Journal of Social Sciences*, 121-134. http://www.isaps-india.org/APJSS/index.htm

Riopele. (s.d.). *Fashion Fabrics – Marcas.* Consultado a 25 de fevereiro de 2023. https://www.Riopele.pt/marcas

Riopele. (s.d.). *Fashion Fabrics – Mercados.* Consultado a 25 de fevereiro de 2023. https://www.Riopele.pt/mercados

Riopele. (s.d.). *História.* Consultado a 25 de fevereiro de 2023. https://www.Riopele.pt/historia

Riopele. (s.d.). *Instalações.* Consultado a 25 de fevereiro de 2023. https://www.Riopele.pt/instalacoes

Riopele. (s.d.). *Quem Somos.* Consultado a 25 de fevereiro de 2023. https://www.Riopele.pt/quem-somos

Riopele. (s.d.). *Visão, Missão e Valores.* Consultado a 25 de fevereiro de 2023. https://www.Riopele.pt/visao-missao-valores

Rodrigues, J. P. P. (2020). *"O papel da cultura na internacionalização da empresa: o caso da Safe Feet Company"* [Dissertação de mestrado, Universidade do Minho - Escola de Economia e Gestão]. https://hdl.handle.net/1822/65238

Sales, R. K. L., Baldi, V., & Amaro , A. C. (2020). *IDEALIZAÇÃO DE UM MODELO PARA A COMPREENSÃO DA CONSTRUÇÃO DA CONFIANÇA NAS PLATAFORMAS DA ECONOMIA DE PARTILHA*. https://www.researchgate.net/publication/341932129

Sacavem, A. (2018, janeiro). *"Negociação internacional: Estratégias e táticas. Capítulo 4: A Comunicação não-verbal na negociação"*. https://www.researchgate.net/publication/349121130_A_comunicacao_nao-verbal_na_negociacao

Sambento, F. A. B. (2012). *O Impacto do CRM na Equipa Comercial da Saint-Gobain Weber Portugal, SA* [Dissertação de mestrado, IPAM THE MARKETING SCHOOL]. http://hdl.handle.net/10400.26/7473.

Sandall, H., & Mourão, L. (2023). Individual job performance: Propositions for a personalized measurement and a comprehensive diagnosis. *RAM. Mackenzie Management Review / RAM. Revista de Administração Mackenzie*, *24*(3), 1-25. https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG230023.en

Satur, R. V., & Chacon, A. d. F. (2020). *UMA DÉCADA DE LEA-NI NO PONTO EXTREMO DAS AMÉRICAS: Negociações internacionais*. Editora do CCTA João Pessoa. https://www.researchgate.net/publication/358130927

Silva, L. F. da, Penha, R., & Bizzarias, F. S. (2022). ENTREVISTAS APLICADAS EM PESQUISAS QUALITATIVAS: DA APLICAÇÃO DA ENTREVISTA À ANÁLISE DOS DADOS. *Revista de Gestão e Projetos*, *13*(3), 1-9. https://doi.org/10.5585/gep.v13i3.23326

Silva, M. S., Medeiros , F. R. O., & Gomes , R. L. R. (2019). ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS DE INFLUÊNCIA NOS ESTILOS DE NEGOCIADORES NA ERA DO MARKETING 4.0. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-15. https://www.eumed.net/rev/oel/2019/01/estilos-negociadores-marketing.html

Teixeira, M. F. S. (2016). *Relações comerciais entre CPLP e entraves. Análise setorial e por empresas* [Dissertação de mestrado, Universidade de Aveiro - Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo]. https://ria.ua.pt/handle/10773/16998

Terres, M. d. S., & dos Santos , C. P. (2010). CONFIANÇAS COGNITIVA, AFETIVA E COMPORTAMENTAL EM TROCAS BUSINESS-TO-CONSUMER. *Revista da Administração FACES Journal*, *9*(3), 77 - 92. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194015728005

Terres, M. d. S. (2009). *DESENVOLVIMENTO DE UMA ESCALA PARA MENSURAÇÃO DAS CONFIANÇAS COGNITIVAS, AFETIVA E COMPORTAMENTAL E VERIFICAÇÃO DE SEUS IMPACTOS NA LEALDADE NO CONTEXTO BUSINESS - TO - CONSUMER* [Dissertação de mestrado, Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul]. https://www.researchgate.net/publication/307765048_Desenvolvimento_de_uma_Escala_para_Mensuracao_das_Confiancas_Cognitiva_Afetiva_e_Comportamental_e_Verificacao_de_seus_Impactos_na_Lealdade.

Trompenaars Hampden-Turner Culture for Business. (s.d.). *The 7 Dimensions of culture* [Imagem ilustrativa]. https://www3.thtconsulting.com/models/7-dimensions-of-culture/

Trompenaars Hampden-Turner Culture for Business. (2023). *The 7 dimensions of culture*. Consultado a 27 de fevereiro de 2023. https://www3.thtconsulting.com/models/7-dimensions-of-culture/

Trompenaars, F., & Turner, C. H. (1997, janeiro). Response to Geert Hofstede. *Journal of Intercultural Relations*, 149-159. https://www.researchgate.net/publication/348109177

Trompenaars, F., & Woolliams, P. (2000, janeiro). Cross-Cultural Competence: Assessment and Diagnosis. *Adaptive Options*. https://www.researchgate.net/publication/245589722

Wei, X. W. (2022). *Processos de internacionalização de empresas portuguesas e chinesas: estudo de caso* [Dissertação de Mestrado, ISCAP - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto]. Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. http://hdl.handle.net/10400.22/21768

Yin, R. K. (1994). *Pesquisa Estudo de Caso - Desenho e Métodos* (2ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

Zanini, M. T. (2016). *Confiança: o principal ativo intangível de uma empresa*. Editora FGV. https://books.google.pt/books?id=04tlDwAAQBAJ

APÊNDICES

Apêndice I – Guião da Entrevista a empresa portuguesa – RIOPELE (cliente japonês - fornecedor português)

Identificação da Empresa

Nome:

Identificação do Entrevistado

Nome:

Cargo:

Data da Entrevista:

Hora de Início:

O primeiro conjunto de questões está associado ao levantamento de informações sobre o entrevistado (gestor, executivo ou agente da equipa comercial) e a organização (RIOPELE). As questões são justificadas pelo facto de reunir informações sobre a organização que estamos a entrevistar, podendo adquirir conhecimentos para além dos que estão presentes nas plataformas digitais das organizações e perceber a experiência do entrevistado na área do mercado internacional.

1. Quando iniciou funções na empresa?
2. Como surgiu a oportunidade de trabalhar nesta área? (área comercial)
3. Pode-me falar, de uma forma sucinta, da sua experiência neste meio?
4. Enquanto responsável pela área comercial internacional, que etapa considera mais importante? E porquê?
5. O que originou o contacto com o mercado japonês?
    a. Quem deu o primeiro passo?
6. Como é que conheceram o vosso cliente? Como é que descreve a vossa relação (cliente japonês – fornecedor português)?
7. Poderá revelar quem é o vosso cliente japonês? Que cota representa este cliente para a vossa empresa?
8. Considera que é um cliente mais-valia para a empresa?

O segundo conjunto de questões pretende levantar assuntos sobre o processo de negociação internacional, mais concretamente com o mercado japonês. De que forma os gestores, executivos ou agentes da equipa comercial das organizações preparam o processo de negociações; se procuram estudar e conhecer a cultura do cliente; as características que o fornecedor português considera essenciais no processo de negociações internacionais; se detém uma opinião formada sobre os clientes de diferentes culturas; entre outras questões que poderão ser cruciais para a análise das respostas e posteriormente para a formação dos estudos de caso.

9. Sobre o processo de negociação internacional, que preparação há para iniciar contactos com clientes de diferentes culturas? Que tipo de diligências foram efetuadas para o analisar?
10. Considera a preparação e planeamento prévio uma etapa importante no processo de negociações internacionais? Porquê?

11. Que características considera essenciais da relação para realizar negócio com o cliente japonês?
12. Qual a sua opinião sobre o mercado japonês? É diferente da de outros países com os quais estabelecem relações de negócios?
13. Que mercado sente que é mais difícil de conquistar e abordar?

No terceiro conjunto de questões pretende-se testar proposições apresentadas. Deste modo, as questões estão relacionadas com os clientes de diferentes culturas e o tipo de confiança (cognitiva ou afetiva) a abordar durante o processo de negociações. Assim, a interrogação tem como objetivo abordar os vários modelos supramencionados – Edward T. Hall; Turner e Trompenaars; Richard D. Lewis – e as suas dimensões, que são alvo de análise de estudo no presente trabalho, associadas com o tipo de confiança – cognitiva ou afetiva - a criar durante as negociações.

14. Considera essencial perceber em que contexto o cliente de uma cultura diferente está inserido? Porquê?
15. De que forma conquistou a sua confiança? Alguma vez teve a sua relação posta em causa, devido a diferenças culturais e más interpretações?
16. Em relações de longa duração a confiança tem influência? É mantida uma relação de proximidade ou de distanciamento (mantida somente uma relação profissional ou cria-se laços pessoais)?
17. Durante o processo de negociações, o parceiro japonês revelou alguma emoção ou as suas reações eram mais contidas e internas? A negociação é fundamentada através de factos ou ligações emocionais?
18. Durante o processo de negociações com o cliente de uma cultura diferente (japonesa) a leitura da linguagem corporal e não-corporal é difícil de entender? O nível de confiança interfere com a leitura de mensagens?
19. Considera que com a cultura japonesa a confiança é fácil de obter?
20. Em relação aos negócios/parcerias com clientes japoneses o comprometimento destes é elevado, gerando relações de longa duração? Considera que o cliente japonês se mostra empenhado no processo de negociações e na relação que vai se estabelecer?
21. É de opinião que o tipo de confiança interfere ou ajuda a criar fortes relações de negócios com a cultura japonesa?
22. Que tipo de atitudes a empresa tomou que influenciaram relações de longo prazo?

O quarto e último conjunto de questões envolve questões associadas às diferenças entre o fornecedor português e o cliente de diferente cultura, de forma a reforçar o modelo de Richard D. Lewis e a maneira como é percebido o fornecedor português.

23. No seu entendimento e pelos contactos com clientes de diferentes culturas, que diferenças se destacam entre o cliente português e o cliente de cultura japonesa?
24. Como negociador português torna-se difícil de ingressar em mercados de culturas diferentes? Porquê?
25. Pensa que, o facto de ser português determina o seu estilo de negociação? Considera que ser português lhe causa algum inconveniente no mercado internacional? De que modo?

Hora do fim da entrevista:

Hora do fim da entrevista:

Apêndice II – Guião da Entrevista a empresa portuguesa – RAMIREZ & Cª (FILHOS) S.A. (cliente alemão - fornecedor português)

Identificação da Empresa

Nome:

Identificação do Entrevistado

Nome:

Cargo:

Data da Entrevista:

Hora de Início:

O primeiro conjunto de questões está associado ao levantamento de informações sobre o entrevistado (gestor, executivo ou agente da equipa comercial) e a organização (RAMIREZ & Cª (Filhos) S.A.). As questões são justificadas pelo facto de reunir informações sobre a organização que estamos a entrevistar, podendo adquirir conhecimentos para além dos que estão presentes nas plataformas digitais das organizações e perceber a experiência do entrevistado na área do mercado internacional.

1. Quando iniciou funções na empresa?
2. Como surgiu a oportunidade de trabalhar nesta área? (área comercial)
3. Pode-me falar, de uma forma sucinta, da sua experiência neste meio?
4. Enquanto responsável pela área comercial internacional, que etapa considera mais importante? E porquê?
5. O que originou o contacto com o mercado alemão?
    a. Quem deu o primeiro passo?
6. Como é que conheceram o vosso cliente? Como é que descreve a vossa relação (cliente alemão – fornecedor português)?
7. Poderá revelar quem é o vosso cliente alemão? Que cota representa este cliente para a vossa empresa?
8. Considera que é um cliente mais-valia para a empresa?

O segundo conjunto de questões pretende levantar assuntos sobre o processo de negociação internacional, mais concretamente com o mercado alemão. De que forma os gestores, executivos ou agentes da equipa comercial das organizações preparam o processo de negociações; se procuram estudar e conhecer a cultura do cliente; as características que o fornecedor português considera essenciais no processo de negociações internacionais; se detém uma opinião formada sobre os clientes de diferentes culturas; entre outras questões que poderão ser cruciais para a análise das respostas e posteriormente para a formação dos estudos de caso.

9. Sobre o processo de negociação internacional, que preparação há para iniciar contactos com clientes de diferentes culturas? Que tipo de diligências foram efetuadas para o analisar?
10. Considera a preparação e planeamento prévio uma etapa importante no processo de negociações internacionais? Porquê?

11. Que características considera essenciais da relação para realizar negócio com o cliente alemão?
12. Qual a sua opinião sobre o mercado alemão? É diferente da de outros países com os quais estabelecem relações de negócios?
13. Que mercado sente que é mais difícil de conquistar e abordar?

No terceiro conjunto de questões pretende-se testar proposições apresentadas. Deste modo, as questões estão relacionadas com os clientes de diferentes culturas e o tipo de confiança (cognitiva ou afetiva) a abordar durante o processo de negociações. Assim, a interrogação tem como objetivo abordar os vários modelos supramencionados – Edward T. Hall; Turner e Trompenaars; Richard D. Lewis – e as suas dimensões, que são alvo de análise de estudo no presente trabalho, associadas com o tipo de confiança – cognitiva ou afetiva - a criar durante as negociações.

14. Considera essencial perceber em que contexto o cliente de uma cultura diferente está inserido? Porquê?
15. De que forma conquistou a sua confiança? Alguma vez teve a sua relação posta em causa, devido a diferenças culturais e más interpretações?
16. Em relações de longa duração a confiança tem influência? É mantida uma relação de proximidade ou de distanciamento (mantida somente uma relação profissional ou cria-se laços pessoais)?
17. Durante o processo de negociações, o parceiro alemão revelou alguma emoção ou as suas reações eram mais contidas e internas? A negociação é fundamentada através de factos ou ligações emocionais?
18. Durante o processo de negociações com o cliente de uma cultura diferente (alemã) a leitura da linguagem corporal e não-corporal é difícil de entender? O nível de confiança interfere com a leitura de mensagens?
19. Considera que com a cultura alemã a confiança é fácil de obter?
20. Em relação aos negócios/parcerias com clientes alemães o comprometimento destes é elevado, gerando relações de longa duração? Considera que o cliente alemão se mostra empenhado no processo de negociações e na relação que vai se estabelecer?
21. É de opinião que o tipo de confiança interfere ou ajuda a criar fortes relações de negócios com a cultura alemã?
22. Que tipo de atitudes a empresa tomou que influenciaram relações de longo prazo?

O quarto e último conjunto de questões envolve questões associadas às diferenças entre o fornecedor português e o cliente de diferente cultura, de forma a reforçar o modelo de Richard D. Lewis e a maneira como é percebido o fornecedor português.

23. No seu entendimento e pelos contactos com clientes de diferentes culturas, que diferenças se destacam entre o cliente português e o cliente de cultura alemã?
24. Como negociador português torna-se difícil de ingressar em mercados de culturas diferentes? Porquê?
25. Pensa que, o facto de ser português determina o seu estilo de negociação? Considera que ser português lhe causa algum inconveniente no mercado internacional? De que modo?

Hora do fim da entrevista:

Apêndice III – Guião de Entrevista a empresa portuguesa - RAMIREZ & Cª (FILHOS) S.A. (cliente português – fornecedor português)

Identificação da Empresa

Nome:

Identificação do Entrevistado

Nome:

Cargo:

Data da Entrevista:

Hora de Início:

O primeiro conjunto de questões terá por base perceber as funções do entrevistado (gestor, executivo ou agente da equipa comercial). As questões são justificadas pelo facto de reunir informações sobre a organização que estamos a entrevistar, podendo adquirir conhecimentos para além dos que estão presentes nas plataformas digitais das organizações.

1. Quando iniciou funções na empresa?
2. Como surgiu a oportunidade de trabalhar nesta área? (área comercial)
3. Pode-me falar, de uma forma sucinta, da sua experiência neste meio?
4. Que cota os clientes portugueses representam na empresa? São mais os clientes do mercado doméstico do que com o mercado internacional?

O segundo conjunto de questões pretende compreender e perceber o processo de negociações com o cliente português enquanto fornecedor da mesma cultura (fornecedor português). Assim, será a proposição referente à taxonomia de Richard D. Lewis – cultura multi-ativa (Portugal) e o tipo de confiança abordada durante as negociações entre o cliente português-fornecedor português. Dessa forma, será possível conhecer de forma mais profunda o processo de negociação com o mercado nacional e que tipo de confiança é abordado por fornecedores, perante clientes da mesma cultura. Para além disso, permitirá criar o estudo de caso sobre o cliente português- fornecedor português e ainda trazer mais veracidade às respostas obtidas com o primeiro guião.

5. Que características considera essenciais da relação para realizar negócio com o cliente português?
6. Considera que ganhar a confiança e criar uma relação de confiança com o cliente português é essencial para o processo de negociações?
7. Como descreve a relação entre a empresa e o cliente português?
8. Em relações de longa duração a confiança tem influência? É mantida uma relação de proximidade ou de distanciamento (mantida somente uma relação profissional ou cria-se laços pessoais)?
9. De que forma conquistou a confiança do cliente? Alguma vez teve a sua relação posta em causa?
10. Na sua perspetiva, e enquanto responsável pelo mercado português, a confiança do cliente português é conquistada através da apresentação de factos ou através de ligações emocionais/aproximação com o cliente?

11. Durante o processo de negociações com o cliente português a leitura de linguagem corporal e não-corporal é difícil de entender? O nível de confiança interfere com a leitura de mensagens?
12. Considera que com clientes de cultura portuguesa a confiança é fácil de obter, conferindo uma relação de proximidade?
13. Em relação aos negócios/parcerias com clientes portugueses o comprometimento destes é elevado, gerando relações de longa duração? Considera que a cultura portuguesa está empenhada no processo de negociações e na relação que vai se estabelecer?
14. É de opinião que o tipo de confiança interfere ou ajuda a criar fortes relações de negócios com a cultura portuguesa?
15. Que tipo de atitudes a empresa tomou que influenciaram relações de longo prazo?
16. Que tipo de postura a empresa e a equipa responsável pela conquista de clientes assume?

Hora do fim da entrevista:

Apêndice IV – Transcrição da Entrevista ao gestor de mercado de vendas da Riopele (mercado japonês)

Iniciou-se a entrevista ao gestor de mercado de venda direcionado para o mercado japonês, nas instalações da empresa Riopele às 10 horas da manhã e 45 minutos. Inicialmente, é explicado ao entrevistado - gestor de vendas de mercado japonês - que a entrevista se encontra dividida 4 conjunto de questões: primeiro conjunto procura levantar questões sobre o entrevistado e reunir informações que não estão disponíveis na página oficial da Riopele; o segundo conjunto de questões está relacionado com o processo de negociação internacional; o terceiro conjunto está mais focado no principal objetivo de estudo - a influência da cultura na criação de confiança no processo de negociação internacional - isto direcionado para o mercado japonês e, por último, o quarto conjunto de questões onde se destacam algumas diferenças entre o mercado português e o mercado japonês, através da perspetiva do fornecedor português.

Antes de se iniciar a entrevista foi questionado ao entrevistado se preferia manter a sua identidade em sigilo, o qual respondeu que sim, deste modo o entrevistado preferiu que só fosse mencionado o cargo que ocupa atualmente na empresa. Ao longo da transcrição da entrevista 1 o entrevistado será identificado como gestor de vendas do mercado japonês.

Durante a primeira parte da entrevista, o entrevistado, que de agora em diante será referido como gestor de vendas do mercado japonês, revelou que desempenha funções na Riopele desde 1991 e que desde o início desempenhou funções direcionadas ao mercado internacional, outros mercados além do japonês. Antes de iniciar funções na Riopele, este operou 5 anos numa empresa direcionada ao têxtil-lar, mas tarde foi convidado para se estabelecer na Riopele, aceitando o convite. Atualmente, já conta com 32 anos de experiência na Riopele. O gestor contou que já na Riopele ingressou de imediato na área comercial, começando por trabalhar com o mercado escandinavo, inglês, também foi gestor de mercado americano, posteriormente passou para o mercado japonês e coreano e atualmente só opera no mercado japonês.

O cliente japonês, antes da entrada do gestor para esta equipa, já pertencia à carteira de clientes da empresa, no entanto, os contactos e as abordagens estabelecidas são realizados por um agente, o que referido pelo gestor, acaba por facilitar o processo devido ao entrave da língua. Este agente (*Blitz corporation*) também já estava definido antes da entrada do gestor para o mercado japonês. O agente – *Blitz corporation* – acaba por facilitar o contacto

com o cliente final (mercado japonês), este está estabelecido na segunda maior cidade do Japão, nomeadamente Osaka. O gestor de venda do mercado japonês também revelou a informação de que este agente, que estabelece os contactos com o cliente final, antes da pandemia COVID-19 representava para a empresa entre 4,5% e 5% de vendas, contudo após a pandemia e pelas implicações que esta teve (fretes aéreos) esta quota desceu bastante e agora, após decretado o fim da pandemia, é que se está a notar as consequências. As consequências da pandemia COVID-19 e também da Guerra Ucrânia – Rússia também afetaram muitas das empresas portuguesas que estabelecem relações com o mercado internacional, nomeadamente o aumento dos fretes aéreos; o aumento do preço dos combustíveis; o aumento do preço da eletricidade; o aumento da matéria-prima; vários aumentos que de momento estão a contribuir para a descida da quota de vendas do mercado internacional, como é o caso do mercado japonês com a Riopele.

O gestor explicou que, é impensável pensar e distribui o seu produto final – tecidos – via marítima pois demora muito mais tempo a chegar ao local de destino e o cliente final não está disposto a esperar tanto tempo porque implica toda uma logística, custos e gastos atribuídos. O gestor considera o mercado japonês um mercado importante para a empresa que, apesar da descida das vendas para este mercado, o gestor espera que o volume de vendas regresse aos números anteriores da pandemia. O mercado japonês é sem dúvida um cliente mais-valia para a empresa, devido à quota de venda que representava antes da pandemia COVID-19.

Após a recolha de informação sobre o entrevistado e sobre a RIOPELE, passou-se ao processo de negociação e forma como esta empresa prepara o processo. O primeiro contacto com os clientes de diferentes culturas é realizado através de recurso a um agente ou então através das feiras e exposições, onde podem conhecer clientes, apresentarem-se enquanto empresa e produto, e por fim estabelecer o início das negociações. Também adicionou que, mais tarde, é realizada uma apresentação onde são apresentados os produtos; o que vendem; quais são os interesses das empresas. Para a realização de negócios com clientes de diferentes culturas, o gestor contribuiu que é necessário um estudo de mercado, estar ciente qual é o tipo de cliente que interessa à empresa dentro do produto que estes têm para oferecer para avançar com o processo de negociações.

Para fomentar relações de longo prazo é necessário a empresa e o seu produto padecer de certas características como ter um bom produto; ter uma boa entrada no mercado; ter um

bom agente e ter um preço competitivo, como refere o gestor de mercado de vendas do mercado japonês. O gestor acha fundamental a existência de um agente, devido ao facto de ser um mercado tão longínquo, em termos de distância – Japão – devido à diferença de culturas; a língua, que é considerado um entrave e, mais uma vez a distância entre Portugal e Japão (custos e flexibilidade associados).

Entrando na temática da confiança, o gestor considera este tópico muito importante no processo de negociação com um cliente de diferente cultura. Considera que conquistar a confiança dos clientes japoneses é um processo demorado, é essencial que os clientes gostem da pessoa e acreditem na mensagem que se está a passar; segundo o gestor os clientes de cultura japonesa são afáveis, simpáticos, muito profissionais e não gostam que lhes mentiam, prezam bastante a honestidade, negociar para eles é um processo muito limpo. Para este tipo de cliente é necessário conhecer as instalações, o produto, o processo de produção, a inspeção do produto final, o que confere ainda mais a obtenção de confiança do cliente japonês. Com o cliente japonês é necessário manter uma negociação "limpa" e longe de esquemas, estes prezam a honestidade e é essencial para esta cultura perceber e ver o processo de produção e o produto, de forma a entenderem que podem confiar na empresa e no produto final, fora isso está conquistada a confiança dos clientes japoneses, mas é um processo demorado.

Em relações a outras culturas e mercados que o gestor já esteve em contacto e operou, considera a cultura/ mercado japonês muito preparado e especializado no mercado têxtil, são muito profissionais, o que leva a abordagem e a conquista destes a ser um processo alongado e demorado, devido a esta sabedoria sobre o processo e produtos associados ao têxtil.

Lidam diretamente com o cliente final (lojas e alguns confecionadores) em feiras e exposições, no entanto o processo de negociação é realizado pelo agente ou os importadores. Estes importadores é que questionam a empresa sobre os preços; pedem amostras do produto; são estes que entram em contacto com os clientes finais, chegando ao consumidor final. No entanto, é gerado uma relação entre a empresa – Riopele e o cliente final, pois há contacto iniciado duas vezes por ano por uma grande feira internacionais em Tóquio (JITAC – Feira Têxtil Europeia) que é organizada por agentes europeus, onde os fornecedores tão presentes (por exemplo Riopele) e apresentam o produto e a coleção. Após este contacto na feira são criadas relações, onde os clientes e importadores se deslocam às instalações dos fornecedores para conhecerem a empresa e o produto e, consequentemente, inicia-se o

processo de negociações. Esta feira potencializa novos clientes, mas as empresas (fornecedores) é que têm de ser capazes de gerar boas relações com os clientes finais.

O gestor considera que há uma boa relação entre a empresa Riopele (fornecedor português) e os clientes japoneses. Realça que pessoalmente também tem esta boa relação. A relação entre fornecedor português e cliente japonês é caracterizada por ser apenas uma relação profissional, sabem separar a vida profissional do pessoal, no entanto esta boa relação entre a Riopele e o cliente japonês é fomentada e mantida através de vários convívios (almoços, jantares) entre estes, o que realça que o fornecedor português preza este fornecedor de diferente cultura. É essencial a criação de laços (convívios) também para realçar a importância desta relação (de negócios). Contudo, o gestor nomeia que há um entrave perante esta cultura – a língua – revela que recorre a um agente para facilitar a comunicação, porque os clientes de cultura japonesa revelam dificuldades com a língua inglesa (considerada língua universal no mundo dos negócios), mas fora esse entrave há que saber com quem se vai estabelecer contactos. Os clientes japoneses gostam da forma que o fornecedor português os recebe, de forma calorosa e contacto "mais próximo".

O gestor julga que os japoneses são mais reservados, não são muito de toque físico, prezam a vénia para se cumprimentarem e também os convívios fora das negociações são importantes.

Como é referido ao longo da entrevista, a língua é considerada um entrave e muitas das vezes com recurso ao intérprete pode haver má interpretação, como já aconteceu com o gestor, mas rapidamente foi corrigido e manteve-se a boa relação. Na perspetiva do gestor, o grau de comprometimento do cliente japonês é muito elevado, levam cada palavra dita à risca e esperam que o mesmo seja feito pela outra parte. O cliente japonês espera que o que foi pedido e encomendado seja entregue conforme o que foi falado, pois prezam a honestidade e o comprometimento. São muito honestos em relação ao processo de negociações e ao produto final que querem, no enanto não se deixam enganar devido a sua sabedoria.

Para além dos contactos entre feiras e exposições, o gestor destacou que procura demonstrar o agrado com a relação com o cliente japonês, procurando visitá-los em Osaka – Tóquio, o que leva a fomentar a relação de longa duração, considera a parte social importante para manter esta relação.

O fornecedor português considera que o cliente japonês considera o produto de excelente qualidade, serviços impecáveis, no entanto a distância é notória e os custos a si associados

também, mas que não são possíveis de controlar, o que leva ao cliente japonês a procurar fornecedores no mercado doméstico, devido aos custos elevados com um fornecedor do mercado internacional – português.

Em relação a diferenças com o cliente português (confecionadores) e o cliente japonês as diferenças são notórias. Segundo a perspetiva do gestor, o cliente português é tido como muito conhecedor de todas as matérias, extrovertido, impacientes e falador o que é o contrário do cliente japonês. O cliente japonês, segundo o gestor é humilde e aceita opiniões. No processo de negociações com os clientes japoneses é difícil de contrapor porque estes decidem muito em grupo e a língua japonesa é considerado um entrave para esta discussão entre fornecedor e cliente.

Portugal em termos de mercado têxtil é muito bem visto a nível internacional, devido à qualidade e à entrada nos mercados, segundo a perspetiva do gestor. Segundo o gestor, os clientes japoneses gostam bastante de Portugal, do mercado português, o que leva a processo de negociações de sucesso e constituir uma boa reputação, pelo menos para a Riopele e pela experiência do fornecedor português.

O gestor já esteve em outros mercados como o mercado coreano e americano, o que lhe permitiu fazer comparações entre os clientes de diferentes culturas. Conta com uma vasta experiência no mercado internacional: operou no mercado coreano e japonês durante 20 anos; mercado dos Estados Unidos da América – 5 anos; e posteriormente regressou para o mercado japonês e outros, isto já há 14/15 anos.

Apêndice V- Transcrição da Entrevista ao administrador Luís Avides Moreira da RAMIREZ & Cª (FILHOS) S.A. (mercado português)

A segunda entrevista do presente estudo foi concedida pelo administrador Luís Avides Moreira da empresa RAMIREZ & Cª (FILHOS) S.A, com o intuito de a criação de confiança no processo de negociação com clientes portugueses enquanto fornecedor português. Esta entrevista realizou-se no dia 15 de maio pelas 17 horas, através da plataforma online *TEAMS*, devido à distância geográfica entre a entrevistadora (TF – Telma Fernandes) e o entrevistado (LAM – Luís Avides Moreira) a impossível flexibilidade para a entrevistadora (TF) se encontrar nas instalações da empresa RAMIREZ.

Como mencionado, a entrevista foi cedida por um dos administradores da RAMIREZ & Cª (FILHOS) S.A. – Luís Avides Moreira – que iniciou funções na mesma em 2018. Na sua entrada para a RAMIREZ tomou de partida o lugar de administrador, devido à sua experiência anterior (teria sido administrador de um banco até finais de 2017). Contudo, também se encontra ligado à área comercial na empresa, sendo responsável pela área comercial nacional e pelas equipas que a integram. Também é responsável pelas ligações comerciais entre Portugal e Bélgica e Portugal e África do Sul. O administrador considera essencial na exportação haver somente uma pessoa responsável ou a coordenar um mercado, a informação deverá ser só uma para não haver conflitos entre o cliente e o fornecedor ou entre clientes e retalhistas.

Luís Avides Moreira, revelou que as quotas de venda da RAMIREZ & Cª (FILHOS) S.A. se encontra dividida em dois patamares, nos quais entre 55% e 60% se destina à exportação e a percentagem restante, cerca de 40% destina-se ao mercado interno/nacional.

Em relação às ligações com o mercado nacional e, consequentemente com o cliente português a RAMIREZ detém vários canais, o que leva a muitas das vezes não trabalharem diretamente com o consumidor final. Luís Avides Moreira, administrador e responsável pela área comercial nacional da RAMIREZ, explicou que o trabalho da empresa secular consiste na venda da produção/produtos a intermediários – grande retalho do mercado português ou mercado grossista; mas também têm contacto com o consumidor final por meio do mercado online e loja. Deste modo, possibilita duas perspetivas de mercado de vendas. No entanto, LAM garantiu que grande parte do negócio dá -se na venda a intermediários, onde introduziu uma breve explicação sobre estes e destacou que os intermediários detêm de abordagens muito diferentes ao consumidor final:

- Grande retalho (grandes superfícies que operam o mercado nacional– cerca de 8 em Portugal);
- Mercado tradicional (*cash and carry* e os grossistas) vendem o produto ao cliente final.

O administrador referiu que baseiam as suas vendas – o que lhes permite estar no mercado - através da produção de qualidade, produtos de qualidade e diferenciadores, aposta em marcas próprias, inovação - quer a nível industrial ou a nível do produto. Luís Avides Moreira nomeou que a RAMIREZ todos os anos laça um produto novo.

As estas características supramencionadas, de acordo com o administrador, contribuem para o bom nome e para a longa história da RAMIREZ. Ser diferentes, ter qualidade e estar à frente da inovação são valores que guiam e fazem parte dos alicerces da RAMIREZ & Cª (FILHOS) S.A. há mais de 170 anos. Luís Avides Moreira destacou que até o mercado mais tradicional da empresa – o atum- acaba por ser notória a sua diferença, pois este produto é vendido e oferecido ao público com mais 10% de produto do peso legal. Expressou que no que toca à inovação e a ser diferenciador, foram a primeira empresa/marca a pôr sardinha portuguesa em lata.

Segundo o administrador há uma grande aposta no mercado nacional e nos produtos portugueses, pois estes têm mais de 70 referências aos seus produtos. A empresa e o seus administradores estão sempre a par das inovações e das novidades do mercado.

Em relação ao processo de negociações, o administrador e responsável pelo mercado nacional da RAMIREZ & Cª (FILHOS) S.A., proferiu que é essencial criar empatia, ligação com a outra parte, de forma a tornar o diálogo fácil, transparente mais aberto. Nomeou que é necessário, enquanto fornecedor, saber adaptar-se se ao cliente e as situações que poderão emergir. A confiança é sem dúvida fundamental durante o processo de negociação e ao longo da relação empresarial, contudo também se tem de confiar no cliente, referido por Luís Avides Moreira. O administrador também referiu que é essencial saber adaptar as condições/margens de forma a obter vantagens para ambas as partes. As relações de confiança são mantidas através do trabalho diário, não falhar com o que inicialmente combinado e estipulado por ambas as partes. A confiança tem de se saber criar e saber gerir. Praticar condições que sejam vantajosas para ambos os lados, ser responsável, ter empatia, ser bom a comunicar, a vender e também a acompanhar a venda e o pós-venda, isto o que o administrador considera essencial segundo a sua vasta experiência no setor.

O administrador Luís Avides Moreira apontou que as negociações com o cliente português dão se e discutem-se muito através de factos e segundo isso é gerado uma relação de confiança. Na perspetiva de Luís Avides Moreira, para o cliente português é essencial cumprir com os factos discutidos (não falhar na entrega de encomendas) e dai poderá surgir uma relação de confiança, sendo a empatia e simpatia também essencial, mas o importante é saber cumprir os prazos e entregar o produto(s) desejados. O cliente português (comprador) gosta de discutir preços, de discutir durante o processo, de tentar fechar o melhor negócio possível para ambas as partes. É um bom negociador, o fator preço está sempre presente nas discussões com o cliente português (explicado pelo poder de compra do povo português), também preza a inovação, diferenciação e qualidade. Para o cliente português é essencial este sentir que fez um bom negócio (para ambas as partes), que discutiu preços, conseguiu um bom desconto, a margem está garantida tal como a qualidade – considera uma negociação *win-win* para ambos os lados.

Os membros da equipa comercial portuguesa da RAMIREZ procuram manter as relações de confiança e de negócios com os seus clientes (portugueses) estando sempre no terreno, a visitar lojas e clientes, ver os espaços de produtos (se os expositores estão com produtos ou não), falar com diretores de loja. Também é do interesse da equipa comercial nacional ter um cronograma de visitas diárias a clientes para o mercado nacional. Para o mercado internacional fazem várias feiras, todas ligadas ao mercado alimentar, também várias missões – é essencial, segundo Luís Moreira, estra sempre a trabalhar no e para o mercado. Devido a historicidade da empresa esta detém de uma vasta rede de contactos, espalhados pelo mundo.

Para a RAMIREZ & Cª (FILHOS) S.A. e de acordo com os seus dados, 70% do cliente português está focado no produto tradicional e o restante 30% está associado à diferenciação (interesse por produtos bio, atum ao natural, etc.). Por fim, o administrador LAM apontou que 55% do cliente português compra conservas de marca própria, o que poderá ter a ver com o atual poder de compra do povo português. Também referiu que que a percentagem em relação às bebidas é muito superior, justificado pelo facto de o público não apostar na compra de bebidas de marca branca.

Apêndice VI – Transcrição da Entrevista ao gestor Manuel Moreira da RAMIREZ & Cª (FILHOS) S.A (mercado alemão)

No passado dia 17 de maio pelas 10 horas da manhã ocorreu a entrevista com o *export sales manager* (gestor de vendas de exportação) da RAMIREZ & Cª (FILHOS) S.A., responsável por vários mercados, entre eles o mercado alemão – o exmo. Senhor engenheiro e gestor Manuel Moreira.

A entrevista teve a duração de cerca de uma hora, onde Manuel Moreira se demonstrou disponível a responder a todas as questões, de forma bastante completa, o que irá permitir recolher bastantes informações no processo de seleção de informação e na elaboração dos estudos de caso. A entrevista deu-se através da plataforma de vídeo disponibilizada pela Google – *Google Meets*, isto porque demonstrou-se impossível a deslocação da entrevistadora (Telma Fernandes) às instalações físicas da RAMIREZ & Cª (FILHOS) S.A. e desta forma, o gestor Manuel Moreira (MM) facilitou a recolha de dados através da cedência da entrevista via online. O gestor Manuel Moreira foi questionado sobre se preferia manter a sua identidade em anonimato ou revelá-la, o qual não se opôs e permitiu a utilização do seu nome e cargo, dando ainda mais veracidade aos dados recolhidos através da entrevista.

A entrevista com Manuel Moreira, teve como objetivo recolher informações sobre a influência da cultura na criação de confiança no processo de negociação internacional.

Inicialmente, o gestor Manuel Moreira foi questionado sobre quando iniciou funções na empresa – RAMIREZ & Cª (FILHOS) S.A., o que revelou que entrou para a Ramirez no dia 10 de outubro do ano de 2016. O gestor de vendas – Manuel Moreira nomeou que já apresenta uma carreira profissional de cerca de 34 anos, onde esteve dois anos ligado ao setor de produção e há 32 anos está ligado à exportação. A sua formação está ligada à engenharia eletromecânica. Detém de uma vasta e diferenciada experiência profissional, gerando imensos contactos com diferentes culturas, também nomeou que esteve alguns anos fora do país – França e trabalhou com esse mesmo mercado. Referiu que anos atrás já teria havido interesse por parte da RAMIREZ de ter o gestor Manuel Moreira como integrante da equipa, mas não passou de uma conversa e mais tarde, em 2016 foi mais do que uma conversa e desde então Manuel Moreira integra a equipa da RAMIREZ. Destacou que o setor alimentar, no qual se encontra, nada tem haver com o que fez até então, mas MM destacou que gosta e abraça (com gosto) desafios. Manuel Moreira, é responsável pela

direção de exportação, destaca que a RAMIREZ, neste momento, opera em 55 mercados e reúne cerca de 16 marcas próprias. Manuel Moreira (MM) é responsável pelo setor da exportação e por imensos mercados, menos o mercado da Bélgica e África do Sul. Revelou que a RAMIREZ tem intenção de alargar para além dos 55 mercados, o que acontecerá ainda este ano (2023). Devido à carga história há uma responsabilidade acrescida, a RAMIREZ está presente no mercado há 170 anos e é a conserveira mais antiga do mundo em atividades e a sua gerência está na mão da quinta/sexta geração da família. Esta longa história da empresa facilita a entrada em novos mercados, tem uma ficha técnica bastante longa, a qual os novos clientes já têm bastante informação reunida.

Em mercados de longa distância a cadeia de valor torna-se distante, há necessidade de envolver intermediários e conta que, a ajuda e o envolvimento da AICEP já se mostrou imprescindível.

O mercado alemão é um mercado muito *sui generis,* de acordo com o gestor Manuel Moreira, e ainda destacou que mercado mais semelhante ao alemão, devido à sua experiência, é o mercado austríaco, devido às semelhanças (língua, com dialetos diferentes) e proximidade. O engenheiro e gestor Manuel Moreira, refere que já tem bastante experiência em trabalhar com os alemães, nomeadamente no que trata às engenharias. Na perspetiva do gestor e engenheiro Manuel Moreira o mercado alemão (comprador) é caracterizado por ser muito lógico, muito calculista, frio, não revela muitos as suas emoções, muito rigoroso, gosta muito dos detalhes, aprecia muito o planeamento e o cumprimento das metas estabelecidas para as negociações/ reuniões. O cliente alemão, segundo Manuel Moreira, gosta muito da parte por quem os aborda que tenha um fio condutor nos termos que vai debater, gostam muito de uma agenda organizada e que vá direta ao ponto, apreciam muito a pontualidade. Após as reuniões, o cliente alemão aprecia que os pontos debatidos e acordados sejam escritos e enviados em forma de *memos*. O rigor é muito característico do comprador alemão. Quando há previsões de problemas valorizam que haja antecipação de problemas e a resolução dos mesmos. É necessário explicar o porquê de ter aparecido o problema e de que forma foi resolvido. Os clientes alemães apreciam os bens intangíveis do produto (serviço prestado através do produto) – estar disponível a qualquer hora; o rigor das informações prestadas sobre o produto; o cumprimento dos prazos; o serviço pós-venda; o suporte técnico; sugestão de desenvolvimento de novos produtos – o que acaba por valorizar o produto e a experiência com a RAMIREZ & Cª (FILHOS) S.A.

Atualmente, a quota de vendas do cliente alemão é de cerca 8%. Anteriormente, há cerca de 25 anos a RAMIREZ deteve uma relação com o mercado alemão, no entanto, essa relação foi cortada, devido à concorrência presente no mercado. Mais tarde, em 2018, o gestor MM fez uma abordagem ao mercado alemão, a dois grandes *players* do mercado alemão – *Edeka* (considerado o maior *player* do mercado alemão) e *Rewe* (entre o segundo e terceiro *player* do mercado alemão). A RAMIREZ disponibiliza *private label* para ambas as cadeias. Para além de referir grandes dois dos grandes clientes alemães da RAMIREZ, Manuel Moreira também referiu que têm clientes mais pequenos na Alemanha, desde pequenas lojas de rua, distribuição de produtos portugueses, entre outros. O cliente alemão é muito preocupado com o impacto ambiental, com a sustentabilidade e a certificação dos produtos é essencial.

Durante a entrevista, o gestor Manuel Moreira referiu a qualidade do produto da RAMIREZ & Cª (FILHOS) S.A; as boas e tecnologicamente evoluídas instalações da empresa; a preocupação da RAMIREZ com a sustentabilidade e as medidas impostas nas instalações da empresa e nos produtos. Conferindo credibilidade e confiança do cliente na RAMIREZ. Apesar de ser uma empresa (familiar) e com tantos anos de experiência, as instalações e os produtos conseguiram acompanhar os tempos, sendo notória nas suas instalações, inovação e diferenciação dos produtos.

Em relação ao cliente alemão, há uma boa relação de confiança, estes já visitaram as instalações portuguesas, como o gestor fez e faz questão de os procurar na Alemanha, há um canal aberto, havendo comunicação, facilitada pela internet, através de *TEAMS*, entre outros canais. A RAMIREZ está habituada a contextos multiculturais, devido a vários mercados espalhados pelo mundo e devido à longa história da empresa. A RAMIREZ reaprende e adapta-se a novas culturas. A cultura portuguesa, na visão de Manuel Moreira, adapta-se facilmente a qualquer sítio e lugar, isto porque, segundo o gestor, está nos no sangue, muito voltado ao exterior, multicultural. Capacidade de adaptação muito natural do povo português, devido à necessidade (devido à dimensão pequena do nosso país) de expansão e de sair fora da zona de conforto.

A cultura alemã, no que toca ao processo de negociações, ainda se demonstra muito focada em factos (o rigor associado à cultura alemã). Tem de haver uma zona de intercessão (*common ground*) entre as partes durante o processo de negociação, havendo uma *win-win negotiation*. É necessário perceber o outro lado e as expectativas de ambos os lados, também o lado industrial da empresa – que esta pode ou não oferecer.

As relações de confiança com os clientes alemães são mantidas através de reuniões presenciais (uma vez por ano) e o frequente contacto por videoconferência. No entanto, o gestor Manuel Moreira, explica que por ser o setor alimentar é essencial demonstrar o produto, é de extrema importância haver uma experiência sensorial do cliente em relação ao produto que é oferecido. A RAMIREZ também marca presença em feiras internacionais – ANUGA (uma das maiores feiras internacionais), nas quais convida os clientes (alemães); visitas presenciais em Portugal e na Alemanha.

A perspetiva do cliente alemão em relação ao mercado português é bastante generosa, nomeadamente no que toca à indústria automóvel, energias renováveis e na área da alimentação, fomentada pelo LIDL- sendo um grande embaixador dos produtos portugueses na Alemanha. Também referiu a PortugalFoods, pois a RAMIREZ é um dos acionistas – associação que promove a inovação e a internacionalização das empresas do setor agroalimentar português (PortugalFoods, 2023). Outro organismo que permite a internacionalização das empresas portuguesas é a AICEP, sendo um facilitador de contactos com o mercado externo, sendo uma ajuda para a RAMIREZ.

Segundo a experiência do gestor Manuel Moreira e pelo que vem sendo partilhado pelos colegas que integram a equipa portuguesa e devido às várias conversas com pessoas do mesmo ramo, o mercado português encontra-se muito saturado, devido à competição entre as superfícies, a agressividade existente e a variável que está muito presente é o preço. Contudo, Manuel Moreira passa a mensagem que o mercado alemão preza a informação sobre o produto, como é gerada a qualidade do produto, essencial análise sensorial do produto e após uma investida basta sobre o produto é que é tocado na variável preço. O processo de conquista de confiança com o cliente alemão é demorado, há muita filtragem de informação para criar relações de negócio, o cliente (alemão) tem de estar muito ciente, a tomada de decisão é um processo interno, falam muito em equipa, as dúvidas precisam de estar todas esclarecidas. Um processo persistente, com muito bom senso e sem pressões. Após mãos apertadas é necessário manter essa relação e a confiança conquistada.

Anexo I – Tabela de Alves (2014)

Tabela 17 – Empresas portuguesas exportadoras para o mercado angolano

Nome	Endereço	Telefone	Fax	Sítio Internet	Entrevistados
Acail - Indústria e Comércio de Ferro e Aços, SA	Lugar Cabomonte - Apartado 707 - Valrico 4524-906 Souto VFR	(351) 256 800 050	(351) 256 800 059	www.acailgrupo.pt	Dra. Ana Paula Pinho Andrade Pinheiro (Vice-Presidente), etc.
Efacec Energia SA. (Grupo EFACEC)	Arroteia - Leça do Balio Apartado 1018 4466-952 S. Mamede de Infesta	(351) 229 562 300	(351) 229 562 885	www.efacec.pt	Eng.° Alberto Martins (Administrador Executivo), etc.
Martifer - Construções Metalomecânicas, SA	Zona Industrial, Apartado 17 3684-909 Oliveira de Frades	(351) 232 767 700	(351) 232 767 761	www.martifer.pt	Dr. Pedro Duarte (Administrador), etc.
Petróleos de Portugal- Petrogal, SA- Galp Energia, SGPS, SA	Rua Tomás da Fonseca, Edifício Galp - Torre C - 9° Andar 1600-209 Lisboa	(351) 217 242 500	(351) 217 242 965	www.galpenergia.com	Administração e Professor Doutor Ruben Eiras
Unicer Bebidas- União Cervejeira, SA	Estrada Via Norte - Apartado 4466 4466-955 São Mamede de Infesta	(351) 229 052 100	(351) 229 052 300	www.superbock.pt	Eng.° António Vaz Branco (Administrador), etc.

Fonte: Auto elaboração

Figura 11 Empresas portuguesas exportadoras para o mercado angolano de Alves (2014)

Anexo II- Guião de Entrevista de Almeida (2012)

Anexo I - GUIÃO DE ENTREVISTA

Data da entrevista:

Número da entrevista:

Dados Pessoais

1) Nome:

2) Sexo:

3) Idade:

4) Nível de Escolaridade (licenciatura, especialização, mestrado, doutoramento):

5) Residência atual do entrevistado:

Situação Profissional atual

1) Organização/Instituição:

2) Localidade:

3) Cargo que exerce: quanto tempo

Questões gerais sobre o processo de negociação comercial internacional

1) Quando começou a trabalhar na área da negociação comercial internacional?

2) Como surgiu a oportunidade de trabalhar nessa área?

3) Pode falar-me, genericamente, da sua experiência como negociador? Teve alguma formação específica nesse domínio? [se sim, de que tipo?]

4) O que acha mais importante em uma negociação? [e porquê]

5) Qual a etapa do processo negocial que considera ser mais importante? E porquê? Pode dar-me um exemplo concreto?

6) E o planeamento prévio das ações a tomar na negociação, considera que é uma etapa importante para o processo negocial ou não? [Porquê]

7) Na fase de pré-negociação (preparação) analisa aspetos relacionados à burocracia local? Que importância dá a este aspeto?

Figura 12 Guião de Entrevista de Almeida (2012) (1)

Questões sobre o perfil do negociador

1) Prefere negociar em equipa ou sozinho? [porquê]

2) Como caraterizaria o seu estilo de negociação?

3) Pode dar-me um exemplo de uma negociação em que tenha sentido que tudo correu bem. E agora, um exemplo de uma negociação em que tenha sentido que tudo correu mal.

4) Quando está envolvido num processo negocial, procura conhecer a cultura nacional do negociador com o qual está envolvido? [E porquê]

5) E a questão da ética e dos valores do negociador, pensa que é relevante para o processo negocial? [e porquê?]

6) Tem preferência em negociar com algum tipo de pessoa, em particular? Qual? E porquê?

7) E prefere negociar com homens ou com mulheres? [porquê]

Questões relacionadas com a cultura e a ética

1) No processo de negociação, costuma consultar a sua equipa de negociação?

2) Valoriza a harmonia e a capacidade de encontrar soluções apaziguadoras para ambas as partes no processo negocial? Se sim, Pode dar-me um exemplo? [se não, porquê]

3) No processo negocial diria que o mais importante de tudo é ganhar ao adversário? Se responde sim, porquê] [se responde não, então o que é mais importante para si alcançar no processo negocial?]

4) Como reage a situações inesperadas em negociações? Pode dar-me um exemplo concreto de uma situação.

5)Quando acontece algo inesperado, como se sente afinal- Quando na presença de conflitos de posições encara a negociação como uma "luta? [porquê]

6) E quando ocorrem esses conflitos, como procura resolvê-los? Tem alguma tática em particular ou não? Pode dar-me um exemplo concreto?

7) Procura fechar os acordos visando o longo prazo? E porquê?

8) Considera normal ter amizade com as pessoas com que negociará? Nesse caso, é dado algum tipo de tratamento preferencial a essa pessoa ou não?

9) Quando isso sucede, como gere a situação de negociação?

10) E isso levanta-lhe algumas questões éticas? Porquê? Em caso afirmativo, de que tipo?

Figura 13 Guião de Entrevista de Almeida (2012) (2)

11) O que considera como eticamente questionável em uma negociação? Cite exemplos. - Dê-me exemplos de condutas que podem parecer antiéticas, mas que, na sua avaliação, podem ser utilizadas em uma negociação.

12) Quais os valores pessoais que privilegia em sua vida pessoal? Dê-me um exemplo de uma situação de negociação em que esses valores tenham sido preponderantes para o processo negocial.

13) Para terminar, em termos ideais, como descreveria um bom negociador? E Considera-se próximo ou distante desse tipo de negociador?

14) E acha que o facto de ser brasileiro determina o seu estilo de negociação? De que modo? O que mudaria?

15) Por último: Há algum assunto que não tenhamos explorado e sobre o qual gostaria de acrescentar alguma coisa?

Figura 14 Guião de Entrevista de Almeida (2012) (3)

Anexo III – Guião de Entrevista de Alves (2014)

Guião de entrevista

Este trabalho pretende estudar o relacionamento, a cultura entre as empresas exportadoras portuguesas e o (s) distribuidor (es) angolano (s).

1. Desde quando é que exportam para Angola?
2. O que originou a exportação para Angola?
   a) Quem deu o primeiro passo? E a outra parte também estava à procura de um parceiro?
3. Como é que conheceram o vosso parceiro em Angola?
4. Que tipo de diligências foram efetuadas para o analisar?
5. Como descreve a relação com o(s) vosso (s) distribuidor (es) angolano (s)?
6. Quais são as características essenciais da relação para realizar negócio com empresa (s) angolana (s)?
7. Alguma dessas características é única do mercado angolano?
8. Qual é a sua opinião sobre o mercado angolano? É diferente da de outros países para os quais exportam?
9. Na sua opinião acha que é importante para um distribuidor angolano o facto de o exportador ser português?
10. Se o distribuidor Angolano tivesse uma proposta igual de um exportador francês ou de um exportador brasileiro acha ele a preferiria?
11. Tem alguma relação familiar ou de amizade com alguma pessoa de Angola?
12. Qual é a sua perspetiva sobre o impacto que pode ter nas relações comerciais entre estes dois países o facto de Portugal ter sido o país colonizador de Angola?
13. Se a relação terminasse arranjava facilmente um substituto?

Figura 15 Guião de Entrevista de Alves (2014) (1)

Um segundo grupo de perguntas tem como objetivo obter informação sobre o relacionamento e cultura tem ao longo do tempo nas relações comercias entre as empresas exportadoras portuguesas e o(s) distribuidor (es) angolano (s).

14. Como descreve, ao longo do tempo, o seu relacionamento com o (s) distribuidor (es) angolano (s)?
15. Qual é o caminho/postura que a vossa empresa tem assumido ao longo do tempo com o(s) distribuidor (es) angolano (s)? E porquê?
16. Quais são as atitudes tomadas ao longo do tempo que a vossa empresa teve e que influenciam as relações comercias com o (s) distribuidor (es) angolano (s)?
17. Ao longo do tempo houve necessidade de fazer ajustamentos na relação? Quais? E porquê? Por ambas as partes ou só por uma?
18. Qual o direito que está subjacente no contrato?
a) Qual o tribunal que julga os diferendos?
b) Estão previstas multas/garantias em caso de incumprimento?
c) O contrato tem prazo de termo? E porquê?
19. No seu entendimento qual é a opinião que o (s) distribuidor (es) angolano(s) tem sobre a sua empresa? (Confiança)
20. A diversidade cultural que Angola possui tem impacto nos relacionamentos comerciais?

Uma última pergunta tenta obter informação relativamente à visão futura da empresa no que se refere ao relacionamento e cultura.

21. Quais são as vossas expetativas relativamente às relações comerciais com o (s) vosso (s) distribuidor (es) angolano (s)?

Hora de fim: _____

Figura 16 Guião de Entrevista de Alves (2014) (2)

Anexo IV – Guião de Entrevista de Rodrigues (2020)

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?**

Figura 17 Guião de Entrevista de Rodrigues (2020): Perguntas Gerais (1)

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?

Figura 18 Guião de Entrevista de Rodrigues (2020): Perguntas Gerais (2)

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?

_____

_____

Figura 19 Guião de Entrevista de Rodrigues (2020): Canais de Comunicação (1)

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 ☐

Figura 20 Guião de Entrevista de Rodrigues (2020): Tipologia de Clientes (1)

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 ☐

Figura 21 Guião de Entrevista de Rodrigues (2020): Tipologia de Clientes (2)

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 ☐

Figura 22 Guião de Entrevista de Rodrigues (2020): Tipologia de Clientes (3)

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 ☐

Figura 23 Guião de Entrevista de Rodrigues (2020): Tipologia de Clientes (4)

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 ☐

Figura 24 Guião de Entrevista de Rodrigues (2020): Tipologia de Clientes (5)

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 ☐

Figura 25 Guião de Entrevista de Rodrigues (2020): Tipologia de Clientes (6)

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 ☐

Figura 26 Guião de Entrevista de Rodrigues (2020): Tipologia de Clientes (7)

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 ☐

Figura 27 Guião de Entrevista de Rodrigues (2020): Tipologia de Clientes (8)

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 ☐

Figura 28 Guião de Entrevista de Rodrigues (2020): Tipologia de Clientes (9)

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 ☐

Figura 29 Guião de Entrevista de Rodrigues (2020): Tipologia de Clientes (10)

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 ☐

Figura 30 Guião de Entrevista de Rodrigues (2020): Tipologia de Clientes (11)

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 altivo se necessário ☐

Figura 31 Guião de Entrevista de Rodrigues (2020): Tipologia de Clientes (12)