

INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

M

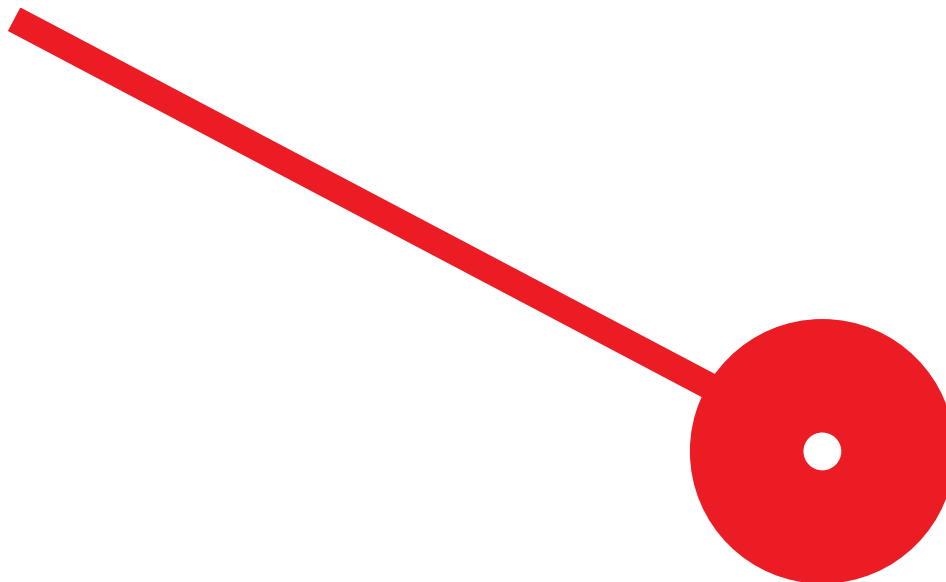
MESTRADO
EMPREENDEDORISMO E INTERNACIONALIZAÇÃO

O Impacto das Diferenças
Culturais no Mercado
Ibérico: Estudo de Caso
no Setor do Mobiliário
de Luxo

Sara Gomes Carneiro

10/2024

Sara Gomes Carneiro. O Impacto das
Diferenças Culturais no Mercado
Ibérico: Estudo de Caso no Setor do
Mobiliário de Luxo
10/2024



M

MESTRADO
EMPREENDEDORISMO E INTERNACIONALIZAÇÃO

O Impacto das Diferenças Culturais no Mercado Ibérico: Estudo de Caso no Setor do Mobiliário de Luxo

Sara Gomes Carneiro

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 da Professora Doutora Isabel Antunes.

Sara Gomes Carneiro. O Impacto das Diferenças Culturais no Mercado Ibérico: Estudo de Caso no Setor do Mobiliário de Luxo
10/2024

Agradecimentos

Este trabalho não seria possível sem o apoio e incentivo de pessoas muito especiais na minha vida, às quais expresso a minha mais sincera gratidão.

Aos meus pais, por todo o amor, paciência e ensinamentos ao longo da minha vida. Aos meus avós, que sempre me inspiraram com a sua sabedoria e apoio incondicional. À minha tia Marina, por estar sempre presente nos momentos mais importantes e ser uma fonte constante de força.

À minha irmã e à minha prima, que são as meninas dos meus olhos, sempre carinhosas e prontas a dar-me apoio de forma única durante todo este percurso.

Aos meus amigos, que me acompanharam nesta jornada, proporcionando momentos de leveza e incentivo nos momentos em que mais precisei. Um agradecimento especial ao meu amigo Renato, cuja ajuda neste trabalho foi particularmente importante e fez toda a diferença para a sua concretização.

Quero também expressar a minha profunda gratidão à minha professora orientadora, Professora Doutora Isabel Antunes, pela sua dedicação, disponibilidade e orientação ao longo deste percurso. O seu conhecimento, apoio e feedback foram fundamentais para o desenvolvimento e concretização deste trabalho.

Agradeço também aos professores do ISCAP, que, com a sua partilha de conhecimento, inspiração e apoio ao longo de todo o curso, contribuíram imensamente para a minha formação e para a concretização deste projeto. À Professora Doutora Maria Clara Dias Ribeiro, Diretora de Curso, pelo seu acompanhamento e dedicação na orientação dos alunos, manifesto também a minha gratidão.

Não poderia deixar de agradecer à empresa onde realizei as entrevistas, em especial à Chief of Business Officer e a todos os envolvidos, pela vossa acolhimento, disponibilidade e partilha de conhecimentos que enriqueceram imensamente este trabalho. A colaboração de cada um de vós foi fundamental para a construção deste projeto, e sou profundamente grata pela oportunidade de aprender convosco.

Por fim, um agradecimento especial ao Javon, o meu namorado, que foi o meu maior apoio. A sua paciência, compreensão e incentivo inabaláveis foram essenciais para que eu conseguisse concluir este trabalho. Sem ti, esta conquista teria sido infinitamente mais

difficil. Obrigada por acreditares em mim a cada passo deste caminho e por não me deixares desistir.

A todos vocês, o meu mais profundo agradecimento.

Resumo:

Este trabalho investiga o impacto das diferenças culturais nas negociações internacionais, com foco comparativo entre Portugal e Espanha. Com o objetivo de compreender como as variáveis culturais influenciam as práticas negociais. Este estudo analisa as abordagens culturais e as estratégias de negociação adotadas por ambos os países. Adotou-se a metodologia qualitativa para atingir o objetivo e entrevistas semiestruturadas com gestores e assistentes de vendas do setor de mobiliário de luxo, proporcionando assim uma visão aprofundada sobre as percepções culturais nos dois mercados. Os resultados mostram que os clientes espanhóis são mais persistentes na negociação de preços, enquanto os portugueses valorizam a confiança e as relações a longo prazo. Diferenças como a aceitação de hierarquias e a aversão à incerteza também afetam a forma como as empresas devem comunicar e negociar. O estudo destaca a necessidade de adaptação intercultural para otimizar os resultados empresariais e sublinha a importância de estratégias ajustadas às especificidades culturais de cada mercado, especialmente no contexto ibérico.

Palavras chave: diferenças culturais, mercado ibérico, mobiliário de luxo, negócio internacional.

Abstract:

This study investigates the impact of cultural differences on international negotiations, focusing on a comparative analysis between Portugal and Spain. The objective is to understand how cultural variables influence negotiation practices. This research analyzes the cultural approaches and negotiation strategies adopted by both countries. A qualitative methodology was adopted to achieve the objective, based on semi-structured interviews with managers and sales assistants in the luxury furniture sector, thus providing an in-depth view of cultural perceptions in both markets. The results show that Spanish clients are more persistent in negotiating prices, while Portuguese clients value trust and long-term relationships. Differences such as the acceptance of hierarchies and aversion to uncertainty also affect how companies should communicate and negotiate. The study highlights the need for intercultural adaptation to optimize business outcomes and underscores the importance of strategies tailored to the cultural specificities of each market, especially in the Iberian context.

Keywords: cultural differences, Iberian market, luxury furniture, international business.

Índice geral

Capítulo - Introdução	1
Capítulo I – Revisão de Literatura	4
1 Cultura: Conceito e Perspetivas.....	5
1.1 Conceito	5
1.2 Normas Culturais.....	8
1.3 Modelos de Diferenciação Cultural.....	9
1.3.1 Modelo de Edward T. Hall	9
1.3.2 Modelo de Fons Trompenaars	10
1.3.3 Modelo de Geert Hofstede	11
1.3.3.1 Distância ao Poder	12
1.3.3.2 Individualismo/Coletivismo.....	12
1.3.3.3 Masculinidade/Feminilidade.....	13
1.3.3.4 Aversão à Incerteza.....	13
1.3.3.5 Orientação de Longo Prazo/ Orientação Curto Prazo.....	14
1.3.3.6 Indulgência/Restrição	14
1.4 Dinâmica da Negociação.....	16
1.4.1 Preparação da Estratégica Negocial.....	16
1.4.2 Etapas de Negociação	17
1.4.2.1 Preparação da Estratégia Negocial.....	17
1.4.2.2 Fase de Negociação	18
1.4.2.3 Fase de Pós-Negociação	18
1.4.3 Tipos de Negociação.....	18
1.4.3.1 Negociação Distributiva	19
1.4.3.2 Negociação Integrativa	19
1.5 Impacto da Cultura na Dinâmica do Negócio Internacional	20
1.5.1 A importância da informação no negócio internacional	22

1.5.2	Normas Culturais e Comunicação	22
Capítulo II – Metodologia.....		24
2	Metodologia.....	25
2.1	Abordagem Metodológica.....	25
2.2	Amostra	25
2.2.1	Perfil do Entrevistado – Chief of Business Development	27
2.2.2	Perfil dos Entrevistados – Departamento de Vendas.....	27
Capítulo III – Apresentação e Análise de Resultados		29
3	Apresentação e Análise de Resultados	30
3.1	Análise Comparativa Histórica do Mercado Ibérico.....	30
3.1.1	Portugal.....	30
3.1.2	Espanha.....	31
3.2	Caracterização do mercado do mobiliário de luxo.....	32
3.2.1	Portugal.....	32
3.2.2	Espanha.....	33
3.3	Análise Comparativa das Dimensões Culturais de Geert Hofstede	34
3.3.1	Distância ao Poder	35
3.3.2	Individualismo/Coletivismo.....	35
3.3.3	Masculinidade/Feminilidade.....	35
3.3.4	Aversão à Incerteza.....	36
3.3.5	Orientação de Longo Prazo/ Orientação de Curto prazo	36
3.3.6	Indulgência/Restrição	36
3.4	As Diferenças Culturais na Negociação no Mercado Ibérico	36
Capítulo IV – Conclusões, Limitações e Investigação Futura		40
4	Conclusões, Limitações e Investigação futura	41
4.1	Impacto na Dinâmica Negocial	41
4.1.1	Cultura	41

4.1.2	Negociação.....	42
4.2	Limitações	42
4.3	Investigação Futura	43
Capítulo V – Conclusão.....		44
Referências bibliográficas.....		47
Apêndices.....		55
Apêndice I – Guião de Entrevista		56

Índice de Figuras

Figura 1- Diagrama da Cebola de Geert Hofstede

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Dimensões Culturais de Alto e Baixo Contexto de Edward T. Hall

Tabela 2- As Sete Dimensões Culturais de Fons Trompenaars

Tabela 3- Comparação de Culturas com Base nas Dimensões Culturais de Geert Hofstede

Tabela 4 - Dimensões de Geert Hofstede, comparação Portugal e Espanha

Tabela 5- Perguntas e Respostas dos Entrevistados

CAPÍTULO - INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como objetivo analisar o impacto das diferenças culturais no contexto do negócio internacional, especificamente entre Portugal e Espanha. O tema ganha relevância no atual cenário de globalização, onde as empresas estão cada vez mais inseridas nos mercados estrangeiros, e as negociações interculturais desempenham um papel crucial no sucesso ou fracasso das transações comerciais. A compreensão das diferenças culturais é, assim, essencial para as empresas que desejam operar com sucesso em contextos internacionais, e Portugal e Espanha, dois países com uma longa história de interação, oferecem um caso de estudo particularmente interessante devido às suas semelhanças geográficas e históricas, mas também pelas subtis, porém relevantes, diferenças culturais.

Este estudo visa não apenas analisar como as diferenças culturais impactam o negócio internacional, mas também identificar as abordagens culturais e estratégias de negociação adotadas por ambos os países. Para isso, utilizou-se uma metodologia qualitativa, através de entrevistas semiestruturadas com gestores e assistentes de vendas de empresas do setor de mobiliário de luxo, com experiência em ambos os mercados, o que permitiu uma análise comparativa aprofundada das práticas culturais e negociais em Portugal e Espanha. A investigação foca-se em explorar como as variáveis culturais influenciam as práticas negociais, considerando que a forma como os gestores e assistentes percebem e respondem às diferenças culturais molda significativamente as práticas de comunicação e as estratégias de negociação adotadas em cada contexto.

O estudo tem como objetivos analisar o impacto das diferenças culturais no negócio internacional entre Portugal e Espanha, identificar as abordagens culturais e estratégias de negociação adotadas por ambos os países, e explorar como as variáveis culturais influenciam as práticas negociais. Assim, as perguntas de investigação que norteiam este estudo são:

1. De que forma as diferenças culturais afetam as negociações entre Portugal e Espanha, quais são as principais variações nas práticas negociais entre gestores e assistentes de vendas nos dois países;
2. Como as perceções culturais influenciam a comunicação e as estratégias de negociação nos mercados português e espanhol.

A revisão de literatura que sustenta este estudo explora conceitos-chave como cultura, normas culturais e as dimensões culturais propostas por Geert Hofstede, que identificam

fatores como a distância ao poder, o individualismo/coletivismo, a masculinidade/feminilidade, a aversão à incerteza, orientação a longo/curto prazo e indulgência/restricção. Estas dimensões são fundamentais para a análise das dinâmicas de negociação observadas nos mercados português e espanhol, oferecendo um quadro teórico que orienta a interpretação dos dados recolhidos.

A investigação, além de identificar as principais diferenças culturais entre Portugal e Espanha, procura explorar como essas variações impactam as negociações comerciais, os comportamentos organizacionais e as estratégias empresariais adotadas por empresas que atuam nos dois mercados. Ao analisar as percepções e experiências dos gestores e assistentes de vendas, o estudo pretende compreender melhor as dinâmicas negociais entre os dois países e, assim, oferecer recomendações práticas para as empresas que operam ou planeiam operar em contextos interculturais, maximizando as suas oportunidades de sucesso.

Esta investigação está estruturada em quatro capítulos. No Capítulo 1, apresentamos uma revisão detalhada da literatura pertinente ao tema em estudo. Esta seção explora conceitos fundamentais relacionados à cultura e às normas culturais, além de examinar diferentes modelos de diferenciação cultural propostos por autores da área. No Capítulo 2, apresentamos a metodologia utilizada para conduzir a pesquisa, descrevendo a abordagem qualitativa adotada, incluindo as entrevistas semiestruturadas realizadas com gestores e assistentes de vendas. No Capítulo 3, é apresentada a análise e discussão dos resultados obtidos, destacando as percepções dos entrevistados e como estas refletem as dinâmicas culturais e negociais entre Portugal e Espanha. Por fim, no Capítulo 4, serão expostas as conclusões do estudo, juntamente com as limitações encontradas e sugestões para futuras investigações, refletindo sobre o impacto das diferenças culturais nas negociações entre os dois países e oferecendo recomendações práticas para as empresas que atuam em contextos interculturais.

CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA

1 Cultura: Conceito e Perspetivas

1.1 Conceito

Como acontece com a maioria das palavras comuns da linguagem que são incorporadas ao estudo científico, não há uma definição comumente aceite da palavra "cultura". É um conceito que padece de frequentes debates e por isso, existe uma grande preocupação em esclarecer a sua complexidade e os diferentes significados atribuídos em diversos campos, como nas artes e humanidades, educação, sociologia e antropologia (Oliveira & Alves, 2015).

Por isso, ao longo do tempo, o conceito de cultura tem sido examinado e definido por vários autores - psicólogos, antropólogos, sociólogos. A definição clássica de cultura remonta ao século XIX, quando o antropólogo inglês Edward Burnett Tylor usou no seu livro "Primitive Culture" (1871) a seguinte definição: "Cultura... é aquele complexo total que inclui conhecimento, crença, arte, moral, direito, costume e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade" (Udam, 2008).

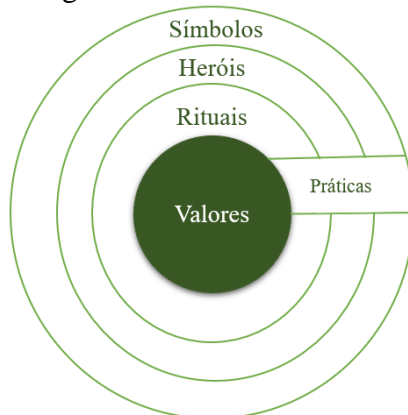
Uma definição antropológica consensualmente conhecida de cultura, formulada por Kroeber e Kluckhohn (1952), diz o seguinte: "A cultura consiste em padrões de pensamento, sentimento e reação, adquiridos e transmitidos principalmente por símbolos, constituindo a realização distintiva de grupos humanos, incluindo as suas manifestações em artefactos; (ou seja, ideias historicamente derivadas e seleccionadas) e especialmente os seus valores associados".

Atualmente, uma das definições mais comuns e citadas para o conceito cultura vem do pesquisador holandês, Hofstede, que realizou ampla pesquisa no campo das interações entre culturas nacionais e organizacionais.

De acordo com Geert Hofstede, "a cultura é uma programação mental coletiva" específica para um grupo ou categoria e é aprendida ao longo da vida. Outros dois componentes do programa mental individual são a "natureza humana" universal, que é herdada, e a "personalidade", que é específica do indivíduo e é herdada e aprendida (Hofstede et al., 2010).

Hofstede atenta a cultura como um conceito de várias camadas e, portanto, compilou o “diagrama da cebola”, que mostra diferentes níveis de cultura de acordo com a profundidade da sua origem (ver Figura 1).

Figura 1- Diagrama da Cebola de Geert Hofstede



Fonte: “Diagrama da Cebola” (Hofstede’s Cultural Onion, 2014).

Segundo Geert Hofstede (1980) o núcleo da cultura é formado por valores que são tendências a preferir uma situação a outra; podem ser descritos como sentimentos com lados positivos e negativos.

Os rituais são atividades coletivas para alcançar fins desejados que, dentro de uma cultura, são considerados socialmente essenciais (por exemplo, formas de saudação).

Símbolos são palavras, gestos, imagens ou objetos que possuem um significado particular que só é reconhecido por aqueles que partilham a cultura.

Heróis são pessoas que podem ser reais ou imaginárias, vivas ou mortas, mas que possuem algumas características altamente valorizadas dentro de uma cultura e, portanto, servem como modelos de comportamento. Símbolos, heróis, rituais podem ser reunidos sob o termo práticas (Hofstede, 1980).

Dentro de uma cultura dominante mais alargada, é normal existirem subculturas ou grupos mais pequenos de pessoas que partilham costumes e crenças distintas. O principal ingrediente para o desenvolvimento de uma subcultura é a interação diferencial, que resulta de membros de uma subcultura interagirem mais frequentemente entre si do que com outras pessoas. Se as pessoas numa aglomeração de interação partilharem problemas e incertezas semelhantes, forma-se uma identidade como grupo distinto com um ambiente partilhado (Cartwright et al., 2001).

Segundo Hofstede (2010), quase todos os indivíduos são membros de diferentes agrupamentos e categorias de pessoas ao mesmo tempo, o que significa que todos carregamos vários "programas mentais" diferentes dentro de nós e fazemos parte de diferentes níveis de cultura. Por exemplo:

- a nível nacional - de acordo com o país de origem (ou países no caso de migração);
- a nível regional e/ou étnico e/ou religioso e/ou de afiliação linguística - já que a maioria das nações é composta por regiões culturalmente diferentes e/ou grupos étnicos e/ou religiosos e/ou linguísticos;
- a nível de género - de acordo com o sexo com o qual se nasceu;
- a nível geracional – separação avós de pais de filhos;
- a nível de classe social - associado às oportunidades educacionais, à ocupação ou profissão de uma pessoa;
- a nível organizacional ou corporativo (para aqueles que estão empregados) de acordo com a forma como os funcionários foram socializados pela organização de trabalho.

Para o contexto desta investigação, a cultura avaliada em países é a mais importante. Os membros de uma organização dificilmente estão restritos a apenas uma única cultura ou subcultura, porque as pessoas podem identificar-se com diferentes contextos culturais, por exemplo, derivados do seu género, ocupação, origem étnica ou formação educacional, e todas estas identidades culturais potenciais podem influenciar simultaneamente o contexto cultural de uma organização.

A Organização das Nações Unidas define a cultura, como o conjunto de características espirituais, materiais, intelectuais e emocionais distintivas de uma sociedade ou grupo social, que engloba não apenas arte e literatura, mas também estilos de vida, formas de convivência, sistemas de valores, tradições e crenças (UNESCO, 2001). Esta abrange uma grande parte do que as definições anteriores tentam transmitir, ao mesmo tempo que delimita claramente o que é considerado cultura.

Apesar da grande complexidade do construto da cultura, percebemos que, embora as definições existentes variem bastante, existem vários elementos comuns presentes em todas elas.

1.2 Normas Culturais

A cultura pode ser vista como um conjunto complexo de regras, valores e orientações partilhadas pelos membros de um grupo, organização ou sociedade, aprendidas através da socialização. Essas normas culturais manifestam-se, em especial, em contextos interculturais, onde interações entre diferentes culturas revelam tanto as semelhanças quanto as diferenças comportamentais.

Segundo Dunkel & Meierewert (2004), o conceito de cultura foi amplamente desenvolvido com base em interações interculturais típicas, sublinhando a importância das normas culturais na interpretação das experiências culturais em vários contextos.

Contudo, as normas culturais não oferecem uma visão completa de uma cultura. Elas representam, antes, formas de interpretar o comportamento de grupos específicos, especialmente durante encontros com culturas estrangeiras. Após a socialização num ambiente cultural específico, os indivíduos podem não estar cientes das suas normas culturais até serem confrontados com uma cultura diferente. Nesse contexto, situações desconhecidas podem resultar em incidentes críticos, ou seja, momentos de incompreensão cultural (Dunkel & Meierewert, 2004).

Thomas (2001) complementa, definindo normas culturais como uma combinação de percepções, pensamentos e comportamentos que são considerados normais e evidentes pelos membros de uma cultura. Estas normas são fundamentais na forma como as pessoas interpretam tanto o seu próprio comportamento quanto o dos outros dentro de um grupo cultural. Elas são “básicas” quando aplicáveis a uma grande variedade de situações, influenciando percepções, julgamentos e comportamentos (Brueck & Kaizenbauer, 2002).

A cultura é partilhada entre indivíduos pertencentes a um grupo ou sociedade e forma-se ao longo de um período relativamente longo e também é relativamente estável.

Aqui é onde o acordo termina. Modelos diferentes de cultura e, conseqüentemente, diferentes instrumentos para medir a cultura concentram-se em diferentes níveis (nacional, organizacional, individual) e aspetos (valores, práticas, artefactos e rituais observáveis, pressupostos implícitos subjacentes) (Taras et al., 2009).

1.3 Modelos de Diferenciação Cultural

Na literatura podemos verificar três modelos dominantes para avaliação da cultura em diferentes níveis aspetos. Nomeadamente, os modelos de Edward T. Hall, Fons Trompenaars e Geert Hofstede, como iremos de seguida explicitar.

1.3.1 Modelo de Edward T. Hall

Edward T. Hall oferece uma perspetiva valiosa sobre a cultura através das suas teorias de alto e baixo contexto e da proxémica (Tella, 1996). A teoria de Hall sobre contexto alto e baixo distingue culturas que comunicam de maneira implícita e fortemente dependente do contexto (alto contexto) de culturas que preferem uma comunicação mais direta e explícita (baixo contexto). Adicionalmente, a proxémica explora como o espaço físico é usado nas interações sociais, variando substancialmente entre culturas.

Por exemplo, culturas de baixo contexto, como a dos Estados Unidos, tendem a valorizar o espaço pessoal, enquanto culturas de alto contexto, como a do Japão, privilegiam a proximidade física (E. Hall & Reed Hall, 1979).

A cultura nacional entre Portugal e Espanha são ambas classificadas neste modelo como sendo culturas de baixo contexto, pelo que não se encontra elemento diferenciador para avaliar estes países neste modelo de diferenciação cultural.

No quadro a seguir, exploramos as diferenças culturais nas dinâmicas de espaço e comunicação.

Tabela 1 – Dimensões Culturais de Alto e Baixo Contexto de Edward. T. Hall

Dimensão Cultural	Alto Contexto	Baixo Contexto
Comunicação	Indireta, Implícita	Direta, Explícita
Tempo	Implícito	Explícito
Espaço	Pessoal	Impessoal
Relacionamentos	Baseados na confiança	Baseados em regras

Fonte: Edward T. Hall & Reed Hall, 1979.

Edward T. Hall contribui, assim, significativamente para o estudo da cultura ao destacar a importância do contexto na comunicação e o uso do espaço nas interações sociais. As suas teorias de alto e baixo contexto fornecem uma ferramenta útil para entender como

diferentes culturas abordam a comunicação, seja de forma implícita e dependente do contexto ou de maneira direta e explícita. Além disso, a teoria da proxémica revela variações na forma como o espaço físico é utilizado, refletindo diferentes valores culturais.

1.3.2 Modelo de Fons Trompenaars

Fons Trompenaars, por sua vez, desenvolveu a teoria das Sete Dimensões da Cultura, que analisa diferentes aspetos da diversidade cultural no contexto organizacional.

Estas dimensões incluem: universalismo vs. particularismo (regras universais versus flexibilidade contextual), individualismo vs. coletivismo (foco no indivíduo ou no grupo), neutralidade vs. afetividade (gestão de emoções no ambiente de trabalho), realização vs. ascrição (foco no que uma pessoa faz versus quem a pessoa é), orientação específica vs. difusa, atitude perante o tempo (linear ou cíclica) e atitude perante o ambiente (controlo ou adaptação ao ambiente).

Neste modelo, o foco não está nas diferenças culturais entre países, mas sim no desempenho organizacional. A análise é orientada para promover a adaptação e otimizar o ambiente organizacional, não sendo adequada para avaliar diferenças culturais específicas entre nações. Além disso, este modelo não apresenta dados aplicados a Portugal, o que limitou a sua utilização na presente análise.

Na tabela que se segue, observamos como estas dimensões influenciam a interação e o desempenho organizacional em diferentes culturas.

Tabela 2- As Sete Dimensões Culturais de Fons Trompenaars

Dimensão Cultural	Conceito
Universalismo vs. Particularismo	Se uma cultura é baseada em regras e padrões ou na confiança
Individualismo vs. Coletivismo	Se uma cultura foca mais no grupo ou na vertente individual
Neutro vs. Afetivo	Se uma pessoa de determinada cultura se expressa de forma aberta ou fechada
Específico vs. Difuso	Se uma pessoa de determinada cultura possui a sua vida pública e privada ligadas
Realização vs. Atribuição	Se uma determinada cultura recompensa de acordo com o desempenho ou com a idade, status ou género.
Tempo (Sequencial vs. Síncrono)	Se uma determinada cultura tende a fazer uma coisa de cada vez ou várias ao mesmo tempo

Fonte: Trompenaars and Hampden-Turner (1998).

Ao analisar estas dimensões, podemos identificar padrões culturais que afetam a forma como as pessoas se relacionam, tomam decisões e executam o seu trabalho em contextos diversos. Assim, torna-se possível promover uma melhor adaptação e cooperação intercultural, otimizando o desempenho organizacional a nível global.

1.3.3 Modelo de Geert Hofstede

Entre os modelos de diferenciação cultural, o trabalho de Hofstede destacou-se como um dos mais influentes e citados no campo da gestão internacional comparativa. Realizado a partir dos anos 1960 e 1970, o seu estudo focou-se na identificação das diferenças culturais que influenciam grupos de pessoas, propondo um conjunto de dimensões que servem como ferramentas para analisar essas distinções de maneira mensurável e estruturada. Ao deslocar o foco de grupos étnicos para nações, Hofstede demonstrou que a própria conceção de cultura se torna mais complexa, abrangente e difícil de aplicar a contextos específicos.

O agrupamento de países e culturas com base nas suas semelhanças ou diferenças é uma prática amplamente utilizada para compreender as características que distinguem cada sociedade.

Estas análises são frequentemente baseadas em dimensões culturais que fornecem uma estrutura para descrever e comparar culturas de forma sistemática. Embora tais teorias sejam úteis para capturar as generalizações culturais, podem ter limitações ao procurar identificar as diferenças entre culturas individuais.

Hofstede argumenta que as culturas associadas a nações, sociedades e géneros se formam desde cedo na vida das pessoas e estão profundamente enraizadas, enquanto culturas organizacionais ou ocupacionais são adquiridas de forma mais consciente ao longo da vida profissional (Alqarni, 2022).

Partindo de quatro dimensões iniciais (distância ao poder, individualismo/coletivismo, masculinidade/feminilidade, aversão à incerteza), Hofstede expandiu o seu modelo para seis dimensões (acresce a dimensão orientação para longo prazo/curto, prazo, indulgência/restricção), integrando contribuições adicionais e refletindo o contínuo desenvolvimento e adaptação das suas ideias ao longo dos anos (Al-Alawi & Alkhodari, 2016). Com base nesta fundamentação teórica e empírica, apresentamos as dimensões de

Hofstede detalhadamente, com base no seu artigo "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context". Este artigo servirá como a base para explorar cada uma das seis dimensões culturais, proporcionando uma compreensão mais aprofundada de como estas influenciam a gestão e a interação em diferentes contextos culturais.

1.3.3.1 Distância ao Poder

O conceito de Distância ao Poder representa a maneira como uma cultura percebe e trabalha as desigualdades sociais e a distribuição de poder dentro de instituições e organizações. Esta dimensão reflete até que ponto os membros menos poderosos de uma sociedade aceitam e esperam que o poder seja distribuído de forma desigual.

Em sociedades com alta distância ao poder, há uma aceitação natural de hierarquias e uma expectativa de que as desigualdades sejam amplamente aceites, enquanto que em sociedades com baixa distância ao poder, procura-se uma distribuição mais equitativa e uma comunicação aberta entre os níveis hierárquicos.

No contexto empresarial, é fundamental que as organizações reconheçam a importância dos direitos de codeterminação da classe média, promovendo um ambiente de comunicação direta e participativa. Uma abordagem de liderança mais controladora e autoritária pode ser mal recebida em sociedades com baixa distância ao poder, levando a descontentamento entre os funcionários e a uma menor colaboração.

1.3.3.2 Individualismo/Coletivismo

A dimensão do Individualismo/Coletivismo refere-se ao grau de interdependência que os membros de uma sociedade mantêm uns com os outros.

Em sociedades individualistas, a ênfase está na realização pessoal e nos interesses próprios, onde as pessoas são encorajadas a se definirem como indivíduos autónomos, focando-se principalmente nas suas próprias necessidades e da sua família imediata. Esse comportamento manifesta-se em valores como independência, privacidade e autorrealização.

Em contraste, sociedades coletivistas são caracterizadas por fortes laços sociais e comunitários, onde os indivíduos se veem como parte integrante de grupos coesos, como famílias extensas, comunidades ou até mesmo organizações.

Nestes ambientes, o bem-estar do grupo é priorizado em relação às necessidades individuais, e há uma maior expectativa de lealdade e apoio mútuo entre os membros do grupo.

1.3.3.3 Masculinidade/Feminilidade

A dimensão Masculinidade/Feminilidade foca-se na distribuição de valores e papéis sociais entre os géneros numa sociedade.

Em culturas mais masculinas, há uma ênfase em características como ambição, competição e a procura pelo sucesso, sendo que a assertividade e a conquista de objetivos são muito valorizadas. As sociedades masculinas tendem a concentrar-se mais nos resultados materiais e na conquista de metas pessoais.

Por outro lado, as sociedades femininas colocam maior ênfase em valores como a qualidade de vida, empatia e bem-estar social. Nestas culturas, o foco está no cuidado com os outros, na solidariedade e na promoção de um ambiente de trabalho colaborativo e harmonioso. A distinção entre papéis de género é menos rígida, e tanto homens quanto mulheres são encorajados a serem compassivos e orientados para o bem-estar coletivo.

1.3.3.4 Aversão à Incerteza

A Aversão à Incerteza refere-se ao grau em que a cultura de uma sociedade se comporta face à incerteza e a ambiguidade em relação ao futuro.

Em sociedades com alta aversão à incerteza, as pessoas tendem a sentir-se mais ameaçadas por situações novas e desconhecidas, e, portanto, adotam regras rígidas, estruturas formais e práticas tradicionais para minimizar essa incerteza. Há um desejo de previsibilidade, segurança e um forte apego às normas sociais estabelecidas.

Por outro lado, sociedades com baixa aversão à incerteza são mais flexíveis e adaptáveis diante de mudanças e inovações. Estas culturas aceitam a ambiguidade como parte natural

da vida e são mais abertas a ideias diferentes e experimentações, acreditando que o futuro é incerto e que não é necessário tentar controlá-lo rigidamente.

1.3.3.5 Orientação de Longo Prazo/ Orientação Curto Prazo

A Orientação de Longo Prazo/Orientação Curto Prazo foca-se na relação de uma sociedade com o tempo, especialmente no que diz respeito ao planeamento e às tradições.

Culturas orientadas para o longo prazo tendem a valorizar a perseverança, a frugalidade e a adaptação aos desafios futuros, mantendo um foco contínuo em metas de longo prazo e no aprendizado constante.

Em contraste, culturas com uma Orientação de Curto Prazo preferem valores mais tradicionais e são fortemente orientadas para o presente e o passado. Tendem a preservar tradições e normas estabelecidas, valorizando a estabilidade e o respeito pelas práticas antigas, enquanto podem ser mais resistentes a mudanças e inovações que desafiem o status quo.

1.3.3.6 Indulgência/Restrição

Esta dimensão explora a forma como as sociedades reagem à satisfação dos seus desejos e impulsos naturais.

Culturas indulgentes permitem uma maior expressão de emoções e uma procura ativa pelo prazer e pelo bem-estar pessoal, valorizando a liberdade pessoal, a diversão e o lazer como parte essencial da vida.

Em contraste, culturas restritas regulam mais rigidamente os desejos e emoções, promovendo um maior controlo sobre os impulsos e um comportamento mais disciplinado. Nestas sociedades, a gratificação imediata é menos valorizada e o foco é colocado no cumprimento de deveres e obrigações sociais, muitas vezes em detrimento do prazer pessoal.

A tabela 3 sumariza todas as zonas do mundo, segundo as dimensões de Hofstede:

Tabela 3 - Comparação de Culturas com base nas Dimensões Culturais de Geert

Hofstede

Dimensão Cultural	Alta em	Baixa em
Distância ao Poder	Países latinos, do leste europeu, africanos e asiáticos geralmente aceitam mais facilmente hierarquias rígidas e desigualdades de poder. Nessas culturas, as estruturas sociais e organizacionais são mais centralizadas e autocráticas, e o respeito às autoridades é uma norma fortemente enraizada.	Países ocidentais, onde se fala germânico e inglês, têm uma menor aceitação de desigualdades de poder. Valorizam a igualdade, a participação democrática e as estruturas organizacionais mais horizontais, com menos foco no status ou na autoridade.
Individualismo/Coletivismo	Países desenvolvidos e ocidentais tendem a valorizar o individualismo, focando-se nos direitos e nas realizações pessoais. Nestas culturas, a independência e a autonomia são altamente valorizadas, com ênfase no "eu" em vez do "nós".	Países menos desenvolvidos e orientais geralmente valorizam o coletivismo, onde o bem-estar do grupo ou da família é prioritário sobre os interesses individuais. Estas culturas promovem a lealdade ao grupo e as relações interpessoais próximas.
Masculinidade/Feminilidade	Japão, países de língua alemã, e alguns países latinos como Itália e México, apresentam culturas masculinas, onde a competitividade, o sucesso e a assertividade são considerados valores predominantes. Os papéis de gênero são mais claramente definidos e a ambição é incentivada.	Em países com baixa masculinidade, como algumas nações asiáticas e latinas (Espanha, Portugal, França, Coreia, Tailândia e Chile), o foco está na qualidade de vida, no bem-estar social, e na cooperação em vez de competição. Nessas culturas, os papéis de gênero são mais fluidos e a igualdade é mais valorizada.
Aversão à Incerteza	Países latinos, da Europa central e oriental, bem como países de língua alemã e japonesa, tendem a evitar a incerteza e o risco, preferindo regras, normas e estruturas rígidas para minimizar a ambiguidade. Nestas sociedades, existe uma forte necessidade de segurança e previsibilidade.	Culturas chinesa e nórdica, assim como países de língua inglesa, têm uma maior tolerância à incerteza. Essas sociedades são mais abertas à inovação, mudança e têm uma menor dependência de regras formais, aceitando que a incerteza faz parte do processo.
Orientação de Longo Prazo/Curto Prazo	Países da Ásia oriental, seguidos pela Europa central e oriental, têm uma forte orientação de longo prazo, priorizando a perseverança e a adaptação para alcançar objetivos futuros. Estas culturas valorizam a poupança, a paciência e a resiliência.	Austrália, América Latina e EUA têm uma orientação de curto prazo, focando-se em resultados imediatos e tradições. Estas sociedades são mais propensas a mudanças rápidas e valorizam a estabilidade e a continuidade dos costumes.
Indulgência/Restrição	América do Sul e do Norte, Europa Ocidental e partes da África Subsaariana tendem a ser mais indulgentes, permitindo a expressão livre dos desejos e prazeres pessoais. Nestas culturas, existe uma atitude mais positiva em relação à vida e um maior foco em desfrutar o momento.	Europa Oriental, Ásia e Países Muçulmanos apresentam uma maior contenção, onde os desejos são moderados e a disciplina é valorizada. Estas culturas tendem a ser mais reservadas e controladas em relação à gratificação imediata.

Fonte: Hofstede, 2011.

As dimensões culturais de Hofstede são uma ferramenta essencial para compreender como as diferenças culturais influenciam comportamentos, práticas organizacionais e interações sociais a nível global. A aplicação destas dimensões permite uma análise detalhada das complexidades culturais, destacando tanto as distinções como as semelhanças entre diferentes nações e as suas abordagens para questões fundamentais da vida social e organizacional.

As diferenças culturais exercem um impacto considerável nos negócios internacionais, afetando diversos aspectos, desde a comunicação até às negociações e práticas empresariais. Cada cultura possui valores, comportamentos e normas distintas que moldam as expectativas e interações entre as partes envolvidas. Compreender e adaptar-

se a essas diferenças culturais é essencial para evitar mal-entendidos e estabelecer parcerias de confiança, assegurando o sucesso num ambiente global.

1.4 Dinâmica da Negociação

1.4.1 Preparação da Estratégica Negocial

A negociação, enquanto arte e ciência, é estudada em várias disciplinas e desenvolveu-se como um campo autónomo de análise, incorporando tanto abordagens racionalistas e neo-económicas como construtivistas e sociológicas. Esta área ficou consolidada como um campo académico importante a partir das décadas de 1980 e 1990.

A negociação é um processo formal, de comunicação verbal e escrita oficial entre as partes, com o objetivo de alcançar um acordo.

As negociações são comuns no dia-a-dia e, basicamente, são conduzidas para gerir os relacionamentos humanos. Os negociadores envolvidos podem ser desde uma criança a negociar com os seus pais ou um estudante que pede ao seu professor uma extensão de prazo (Ghauri, 2003).

Irianto (2014) explica que as negociações estão intimamente relacionadas ao momento de entendimento. A negociação é o primeiro passo que procura reunir dois interesses diferentes, enquanto o momento de entendimento é a primeira etapa do acordo que contém os materiais principais e importantes. Ahsan (2019) também explicou que nas negociações o objetivo principal é alcançar um propósito final. Dunn (2015) explica que as negociações são realizadas antes das atividades comerciais ocorrerem e, nas negociações, especialmente no comércio internacional, as partes encontram-se através das suas respetivas culturas.

McColl et al. (2017) explicam que a negociação é o principal campo de estudo para pessoas de diferentes culturas na análise de conflitos. Age e Eklinder-Frick (2017) explicam que as negociações influenciam o sucesso de uma transação comercial, pois negociações bem-sucedidas são negociações lucrativas. Thomas et al. (2015) explicam que as negociações afetam a relação entre as partes a longo prazo, uma vez que numa negociação se todas as partes se beneficiarem, estão mais predispostas a voltar a negociar noutras ocasiões.

Caputo (2013) explica que, às vezes, as negociações são irracionais, o que significa que não priorizam os interesses comuns. Attoh e Ajeyomi (2020) argumentam que as negociações são influenciadas por muitos fatores, como a comunicação entre os negociadores e a confiança.

É inimaginável conceber um mundo sem negociações, e de facto, a maioria de nós participa em negociações várias vezes ao dia. Nem todas as negociações são complicadas, mas as negociações no âmbito empresarial frequentemente envolvem situações intrincadas que incluem pessoas de diferentes níveis hierárquicos, provenientes de diversas empresas, tornando assim as negociações uma atividade bastante complexa (Larsson, 2020).

1.4.2 Etapas de Negociação

O processo de negociação desenvolve-se em diversas etapas, nomeadamente, fase pré-negociação, a fase de negociação e a fase pós-negociação.

1.4.2.1 Preparação da Estratégia Negocial

A fase de pré-negociação inicia-se quando uma ou mais partes identificam uma oportunidade de negociação e comunicam essa intenção aos envolvidos. Nesta fase, são discutidos os objetivos e interesses em jogo. A fase de pré-negociação antecede a negociação formal, ocorrendo antes de as partes se reunirem oficialmente. Durante este período, são definidos aspetos preliminares, como os temas da agenda e as questões logísticas relacionadas com a organização das reuniões de negociação, como o local, o número de participantes e a composição das equipas negociais (Mendes, 2020).

Esta fase é crucial por várias razões. Primeiro, para gerar um espírito de diálogo e um ambiente positivo para as negociações futuras. É aqui que se estabelecem as primeiras perceções sobre a confiança, o espírito de diálogo e a boa-fé negocial das partes, demonstrando o interesse em alcançar uma decisão conjunta.

Segundo, é nesta fase que ambas as partes se preparam para a negociação, estudando o problema e as propostas iniciais de cada lado. Esta fase de diagnóstico e análise de informações é essencial para uma boa preparação para a negociação em si. Um bom negociador deve preparar-se meticulosamente nesta fase para evitar ser apanhado de

surpresa. Idealmente, o negociador deve ser capaz de prever e antecipar todos os possíveis elementos da situação negocial, incluindo as propostas e argumentos que deseja refutar.

1.4.2.2 Fase de Negociação

Na fase de negociação, as partes reúnem-se formalmente para discutir e chegar a um acordo. Esta fase pode ser direta ou, em contextos multilaterais, mais longa e complexa, envolvendo várias rondas de discussão (Mendes, 2020).

As negociações podem seguir um caminho incremental, onde as partes vão reduzindo as suas diferenças e aproximando-se de uma solução comum. Muitas vezes, o processo inicial passa pela definição de uma fórmula ou base sobre a qual se desenvolverão as negociações subsequentes. Essa fórmula pode variar entre a simples gestão do conflito até uma tentativa mais profunda de resolução das questões centrais.

1.4.2.3 Fase de Pós-Negociação

Após a assinatura do acordo, inicia-se a fase de implementação e monitorização. Esta fase é crucial para garantir que os compromissos estabelecidos são cumpridos e pode envolver a ratificação política, como no caso de negociações entre Estados, onde o acordo só se torna vinculativo após a aprovação por parte dos parlamentos (Mendes, 2020).

Durante a implementação, as partes podem avaliar a eficácia do acordo e, se necessário, fazer ajustes. Em alguns casos, os acordos podem não ser ratificados, invalidando o processo negocial.

1.4.3 Tipos de Negociação

Os estudos sobre negociação desenvolveram-se em diferentes áreas e disciplinas académicas. Deste modo, a investigação sobre a negociação internacional recorreu a diferentes culturas teórico-paradigmáticas e a diferentes contextos e métodos de investigação. Isto originou uma variação na terminologia usada para caracterizar vários aspetos da negociação e para descrever determinados processos negociais, que muitas vezes utilizam diferentes conceitos para explicarem o mesmo fenómeno. Embora por

vezes sejam utilizadas diferentes conceptualizações para os descrever, no mundo acadêmico da negociação, é comum a distinção entre dois tipos principais de negociação.

1.4.3.1 Negociação Distributiva

O primeiro tipo de negociação é usualmente descrito como negociação distributiva, ganha-perde, soma nula (zero sum game) ou transacional. Muitas vezes estes termos são usados de forma intermutável. De um ponto de vista sintético, podemos dizer que todas estas conceptualizações dizem respeito às negociações caracterizadas pela consciência que a questão a negociar envolve um “bolo fixo” a distribuir de forma competitiva, onde, aquilo que uma parte ganha, a outra perde. Logo, a negociação de tipo distributiva envolve uma competição entre as partes relativamente a quem fica com a parte maior, e ganha, face a quem fica a perder e com a parte menor do “bolo” (Raiffa et al., 2007).

1.4.3.2 Negociação Integrativa

A negociação do tipo integrativa caracteriza-se por ambas as partes assumirem que existe um problema comum, no qual as partes se concentram colaborativamente para tentar encontrar uma solução conjunta. Na negociação integrativa, existem importantes elementos cooperativos na relação negocial uma vez que se assume que ambas as partes podem ganhar se conseguirem alcançar uma boa decisão conjunta sobre o problema. Uma negociação puramente integrativa permite que ambas as partes possam atingir todos os seus objetivos.

É habitualmente descrita como negociação cooperativa, integrativa, win-win (ganha-ganha, positive-sum game) ou relacional. Como referido, diferentes terminologias podem ser usadas, mas existe uma ideia básica que percorre a negociação de tipo integrativa: as partes têm a perceção que o assunto a negociar não é de soma fixa, e que ambas as partes podem ganhar se conseguirem negociar conjuntamente uma solução que acomode positivamente os interesses das partes e as opções disponíveis (Mendes,2020).

Contudo, para se conseguir uma solução integrativa, a negociação tem que ser multidimensional. Só assim será possível a existência de uma troca de concessões ampla e plural entre as partes, que possibilite explorar várias dimensões do problema e onde as partes podem valorizar negocialmente essas múltiplas dimensões negociais. A negociação

integrativa requer um comportamento exploratório das possibilidades de resolução de problemas e faz apelo à criatividade e inovação de soluções por parte dos negociadores (Raiffa et al., 2007).

Deste modo, sublinham sinteticamente três aspetos essenciais a desenvolver pelas partes para se conseguir alcançar acordos integrativos:

- a incorporação de elementos novos ao conflito (recursos económicos, sociais, temporais e normativos);
- a redução de custos e aumento dos benefícios mútuos;
- o desenvolvimento de outras alternativas que, mesmo, não coincidindo com os interesses iniciais satisfaçam as necessidades subjacentes a ambas as partes.

Por sua vez, mencionam-se três etapas no processo de negociação integrativa:

- identificação do problema (partilha de informações acerca do problema e o reconhecimento das dificuldades que a situação implica para cada uma das partes);
- procura de novas soluções e a análise das consequências das mesmas (recurso à criatividade e à inovação de propostas alternativas e ou interligadas);
- hierarquização de soluções e escolha da ação a implementar (organização da importância das preferências das partes).

Idealmente, a negociação integrativa traduz o princípio basilar da negociação: a procura de uma solução partilhada em que todas as partes ganham mais benefícios com o acordo do que se estivessem fora do acordo. É precisamente devido à constatação de que o acordo permite ganhos win-win que as partes desenvolvem negociações.

Contudo, importa referir, que embora nos acordos integrativos os ganhos conjuntos sejam, em regra, sempre superiores a qualquer acordo distributivo, isto não significa que ambas as partes envolvidas beneficiem exatamente o mesmo.

1.5 Impacto da Cultura na Dinâmica do Negócio Internacional

A negociação internacional entre Estados e outros atores é um componente essencial das relações internacionais. Tradicionalmente conduzida por diplomatas e líderes de política externa, a negociação internacional é agora uma prática contínua no cenário global.

No século XXI, a negociação internacional cresce exponencialmente devido ao aumento da institucionalização de acordos e regimes internacionais em várias áreas das relações internacionais, destacando-se os setores comercial, de segurança, resolução de conflitos e regulação dos bens comuns da humanidade (Mendes, 2020).

As negociações internacionais podem ser definidas como “a interação deliberada de duas ou mais partes (pelo menos uma delas uma entidade empresarial), originárias de diferentes nações, que estão a tentar definir ou redefinir os termos da sua interdependência numa questão empresarial” (Kreutzer, 2017).

Um ambiente estrangeiro distinto pode bloquear um acordo bem-sucedido nas negociações e torna-se ainda mais complicado se incluir fatores adicionais como o uso de media social para discussões e a necessidade de intérpretes. Tais ferramentas para a tomada de decisões empresariais são muito comuns hoje em dia e influenciam o ambiente das negociações (Salacuse, 2010).

Além disto, as negociações são particularmente complexas porque os participantes não só precisam de um amplo conhecimento sobre os assuntos em discussão e negociação, mas também devem possuir uma sensibilidade cultural. Esta sensibilidade permite adaptar um estilo de negociação próprio, considerando as características e comportamentos do parceiro de negócios, sendo crucial em interações presenciais (Manrai & Manrai, 2010).

A cultura afeta como as pessoas pensam, comunicam e se comportam. Consequentemente, também influencia a forma como as pessoas negociam (Salacuse, 2010).

Por outro lado, as negociações envolvem sempre comunicação, tempo e poder, e estes podem variar de nação para nação, tornando a cultura um fator crucial em termos de estratégias e táticas (Ghauri & Usunier, 2003).

Como observamos anteriormente, o próprio processo de negociação internacional exige sempre uma preparação adequada e, como existem aspetos culturais a considerar, a preparação pode ser mais complicada do que no caso de negociações entre partes do mesmo país.

1.5.1 A importância da informação no negócio internacional

Peleckis (2014) afirma que existe tanto informação macro como micro, necessária para uma preparação adequada para negociações interculturais. Neste contexto, a informação macro refere-se à economia, língua, tomada de decisões e política, abrangendo o governo e o sistema legal respetivos.

A informação micro diz respeito a outros aspetos, como objetivos, margem de negociação, estrutura de gestão, entre outros. Esta informação, juntamente com o conhecimento sobre a posição e os objetivos da outra parte, possibilita o desenvolvimento adequado de uma estratégia.

As inúmeras culturas que existem no nosso mundo são tão diversificadas que é impossível para qualquer negociador as compreender totalmente. Um negociador eventualmente terá de enfrentar uma nova cultura, desconhecida, de tempos a tempos e, independentemente do seu conjunto de habilidades e experiência, uma boa preparação antes das discussões de negócios é necessária. Uma preparação adequada permite ao negociador identificar diferenças culturais e antecipar possíveis mal-entendidos (Salacuse, 2005).

A cultura desempenha um papel central na dinâmica dos negócios internacionais, influenciando profundamente as negociações, a gestão e as interações entre parceiros de diferentes países. Ao explorar as implicações culturais no ambiente de negócios, é essencial entender o conceito de cultura e como ele molda a perceção, comportamento e interações dos indivíduos e organizações em contextos internacionais.

Para o contexto de negócios internacionais, a "programação mental" abordada no primeiro capítulo, define as normas culturais que orientam como os indivíduos e grupos se comportam em ambientes organizacionais.

Estas normas, que muitas vezes são inconscientes para os membros de uma cultura, tornam-se evidentes em situações de interação intercultural, criando desafios para as empresas que atuam num ambiente global.

1.5.2 Normas Culturais e Comunicação

Uma das maiores barreiras nos negócios internacionais é a comunicação intercultural, que pode ser distorcida pelas diferenças culturais. As normas culturais, definidas como formas

de perceber, julgar e de comportar, orientam as interações dentro de um grupo, mas quando indivíduos de diferentes culturas se encontram, estas normas podem criar situações de desentendimento. Tal é particularmente evidente no que se refere aos "incidentes críticos", que são situações onde as diferenças culturais tornam-se particularmente salientes, o que resulta em incompreensões.

A comunicação representa uma parte essencial das negociações e é, sem dúvida, uma das mais difíceis nas negociações internacionais. Esta abrange inúmeros aspetos, como o grau de formalidade, a utilização de comunicação eletrónica ou comunicação presencial ou questões relacionadas com diferentes línguas nativas dos participantes.

Os estilos de comunicação podem diferir bastante de nação para nação, tanto na comunicação verbal como na não-verbal. Cada negociador tem as suas próprias táticas durante as discussões, e estas dependem muito da sua experiência pessoal. As diferenças culturais desempenham um papel menor nesta categoria.

No contexto empresarial, falhas na comunicação intercultural podem impactar diretamente as negociações e o sucesso das transações comerciais. Thomas (2001) afirma que as normas culturais determinam a maneira como interpretamos tanto o nosso comportamento quanto o dos outros, influenciando a forma como as empresas abordam parceiros de outras culturas.

Face á revisão de literatura realizada, de seguida, iremos proceder à análise do impacto das dimensões culturais no mercado ibérico na gestão do negócio de mobiliário de luxo.

CAPÍTULO II – METODOLOGIA

2 Metodologia

2.1 Abordagem Metodológica

Este estudo adota uma abordagem metodológica de natureza qualitativa para explorar as dinâmicas culturais e de negociação internacional entre Portugal e Espanha, com ênfase nas comparações interculturais. A escolha de uma metodologia qualitativa visa possibilitar uma análise detalhada e contextualizada das práticas culturais empresariais nos dois países, examinando as percepções, atitudes e comportamentos que não são facilmente quantificáveis.

Esta abordagem qualitativa, permite uma compreensão mais aprofundada das diferenças culturais entre Portugal e Espanha. Para tal, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, consideradas estratégicas para conseguir as experiências dos gestores e assistentes de vendas envolvidos no processo de negociação, fornecendo uma visão detalhada das dinâmicas culturais.

2.2 Amostra

O método de recolha de dados envolveu a realização de entrevistas semiestruturadas com um total de sete participantes: Chief of Business Development, Gestora de Projetos, Diretor Comercial, Pós-Venda e, três Sales Account Manager.

Estes participantes foram selecionados com base na sua experiência profissional e no seu envolvimento direto com o mercado português e espanhol no setor do mobiliário de luxo. A amostra incluiu tanto gestores como assistentes de vendas, assegurando uma perspetiva integral sobre as diferenças nas práticas negociais entre os dois mercados.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente e através de plataformas digitais, dependendo da disponibilidade dos entrevistados. Cada entrevista teve uma duração média de 30 a 40 minutos, e todas foram gravadas com o consentimento dos participantes, sendo posteriormente transcritas para análise qualitativa.

A seleção dos sete entrevistados seguiu dois critérios principais:

- **Experiência de Trabalho nos Mercados Português e Espanhol:** Os entrevistados teriam que ter experiência direta em ambos os mercados, fornecendo insights comparativos interculturais.
- **Diversidade de Posições:** A amostra incluiu gestores de nível superior e assistentes de vendas, garantindo que diferentes níveis hierárquicos dentro da organização estivessem representados.

Os participantes foram contactados através do email e telefone, tendo-lhes sido explicado o propósito do estudo, assim como o tempo estimado para a participação. Todos concordaram em participar voluntariamente, com garantia de confidencialidade dos dados recolhidos.

As entrevistas seguiram um guião semiestruturado, composto por perguntas previamente definidas, o que permitiu explorar temas relevantes de forma consistente. No entanto, foi difícil seguir rigorosamente o guião devido à dinâmica fluida das conversas, o que levou à omissão de algumas questões. Esta flexibilidade permitiu que os entrevistados trouxessem novas informações espontâneas, o que fez com que fossem adicionados outros aspetos não previstos no guião original.

Esta adaptação revelou-se uma vantagem, pois as respostas mais informais dos entrevistados proporcionaram maior profundidade à discussão de temas interculturais complexos, o que facilitou a captação de subtilezas e experiências pessoais mais ricas.

A metodologia qualitativa adotada apresentou algumas limitações, nomeadamente:

- **Número reduzido de entrevistados:** Com apenas sete participantes, constitui-se difícil generalizar os resultados para todas as empresas do setor do mobiliário de luxo na negociação internacional do mercado ibérico. No entanto, o objetivo foi mais explorar a profundidade e a riqueza dos dados qualitativos;
- **Subjetividade na análise qualitativa:** Embora a análise temática seja eficaz na organização dos dados, há sempre a possibilidade de viés interpretativo por parte do investigador;
- **Dificuldade em seguir rigorosamente o guião das entrevistas:** Apesar de algumas perguntas não terem sido respondidas com a precisão esperada, a flexibilidade na condução das entrevistas permitiu a obtenção de dados relevantes e aprofundados.

2.2.1 Perfil do Entrevistado – Chief of Business Development

A Chief of Business Development tem como responsabilidade a gestão estratégica do desenvolvimento de negócios da empresa. Este cargo envolve o desenvolvimento de novas oportunidades, a criação de parcerias estratégicas e a expansão da presença no mercado, garantindo o crescimento sustentável da organização.

As competências e qualificações incluem uma forte capacidade de liderança estratégica, orientada para a inovação e adaptação às dinâmicas de mercado. Destaca-se a especialização em negociação e parcerias, com habilidade para identificar e concretizar acordos com parceiros e investidores-chave. Possui ainda uma visão de longo prazo, essencial para prever tendências e posicionar a empresa para o crescimento futuro, aliada a uma competência sólida em gestão de risco, que permite tomar decisões informadas com base em análises detalhadas das incertezas do mercado.

Os desafios comuns enfrentados incluem a identificação de novas áreas de negócio num ambiente cada vez mais competitivo e global, a rápida adaptação às mudanças tecnológicas e de mercado, bem como a integração de novas estratégias sem comprometer a estrutura existente da empresa. No entanto, ao superar estes desafios, o contributo para a empresa é significativo, assegurando a sustentabilidade e promovendo a inovação no desenvolvimento de novos negócios, ao mesmo tempo que se fomenta o crescimento através da diversificação de mercados e produtos.

2.2.2 Perfil dos Entrevistados – Departamento de Vendas

A equipa de vendas desempenha um papel crucial na criação de receitas, sendo responsável por atingir metas de vendas, construir relações com clientes e representar a empresa no mercado.

As competências e qualificações incluem um conhecimento profundo dos produtos e serviços oferecidos, o que facilita uma comunicação eficaz com os clientes. A capacidade de comunicação destaca-se pela habilidade em negociar, persuadir e fechar negócios de forma eficiente. A orientação para resultados é evidente, com um foco constante no cumprimento de metas e superação de objetivos de vendas. Além disso, a capacidade de trabalho em equipa é essencial, colaborando com outras áreas, como marketing e desenvolvimento de produto, para garantir o alinhamento estratégico e o sucesso global.

Os desafios comuns enfrentados incluem a conciliação entre a pressão para atingir quotas de vendas e a necessidade de manter relações de longo prazo com os clientes, a gestão da rejeição e da volatilidade do mercado, bem como a adaptação constante às mudanças nos produtos e nas necessidades dos clientes. Apesar desses obstáculos, o contributo para a empresa é crucial, sendo estes profissionais responsáveis pela conversão direta de leads em vendas, o que gera receitas e mantém a base de clientes, contribuindo assim para a estabilidade e o crescimento financeiro da empresa.

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

3 Apresentação e Análise de Resultados

3.1 Análise Comparativa Histórica do Mercado Ibérico

3.1.1 Portugal

Portugal foi estabelecido em 1143, ano em que foi celebrado o Tratado de Zamora. Este Tratado, firmado entre D. Afonso Henriques, primeiro rei de Portugal, e Afonso VII de Leão e Castela, reconheceu Portugal como um reino independente. Em 1179, o Papa Alexandre III confirmou este estatuto.

Durante os séculos XII e XIII, os reis portugueses expandiram as fronteiras até à conquista do Algarve, consolidando um território que permaneceu praticamente inalterado até hoje.

Em 1498, Vasco da Gama descobriu o caminho marítimo para a Índia, e em 1500, Pedro Álvares Cabral chegou ao Brasil. Os portugueses também chegaram a Oman (1508), à Malásia (1511), a Timor (1512), à China (1513) e ao Japão (1543). Foi ainda um português, Fernão de Magalhães, que planeou e liderou, entre 1519 e 1522, a primeira viagem de circum-navegação do globo.

Foi, possivelmente, o início da globalização. Para comemorar esta era, e em particular a chegada à Índia, o rei D. Manuel ordenou a construção do Mosteiro dos Jerónimos – uma obra única onde se destacam os motivos náuticos, e integrou a esfera armilar na bandeira portuguesa.

As ideias republicanas começaram a ganhar cada vez mais força a partir do final do século XIX. Na sequência do regicídio de D. Carlos em 1908 e da revolução de 5 de outubro de 1910, a República foi instaurada. D. Manuel II foi o último rei de Portugal e Teófilo Braga o primeiro chefe de Estado republicano, na qualidade de presidente do Governo provisório. Manuel de Arriaga foi o primeiro presidente eleito da República Portuguesa.

Após um período conturbado e da participação portuguesa na 1.^a Guerra Mundial, ocorreu a 28 de maio de 1926 um golpe militar que pôs fim à Primeira República. Iniciou-se então um período de ditadura militar que terminou com a aprovação da Constituição de 1933. Através desta foi instaurado o Estado Novo, um regime autoritário, corporativista e de partido único dominado pela figura de António Oliveira Salazar, que governou o país durante quase meio século.

A 25 de abril de 1974, a "Revolução dos Cravos" devolveu a liberdade e a democracia aos portugueses, rapidamente reconhecendo a independência das antigas colónias em África.

De novo dentro das suas fronteiras originais, Portugal voltou-se para a Europa. Em 1986, o país aderiu à CEE - Comunidade Económica Europeia e, desde então, os portugueses têm participado com entusiasmo na construção de uma nova Europa (Portal Diplomático Português, 2024).

3.1.2 Espanha

Espanha foi estabelecida como um reino unificado em 1492, com a conclusão da Reconquista, que culminou com a conquista de Granada, o último bastião muçulmano na Península Ibérica. Este feito foi alcançado pelos Reis Católicos, Isabel I de Castela e Fernando II de Aragão, cuja união matrimonial também contribuiu para a unificação política de Espanha.

Durante os séculos XV e XVI, Espanha emergiu como uma das principais potências mundiais. Em 1492, Cristóvão Colombo, financiado pelos Reis Católicos, descobriu as Américas, abrindo caminho para um vasto império colonial espanhol que se estendia pelas Américas, Filipinas e outras partes do mundo.

Em 1519, Fernão Magalhães, um explorador português ao serviço de Espanha, liderou a primeira expedição a circunvagar o mundo, consolidando o papel de Espanha como uma potência marítima global. O século XVI também viu a ascensão de Carlos I, que se tornou o imperador do Sacro Império Romano-Germânico como Carlos V, unificou vastos territórios sob o seu domínio.

A riqueza proveniente das colónias trouxe grande prosperidade a Espanha, mas também conduziu a desafios, como a inflação e conflitos constantes com outras potências europeias. Durante o século XVII, a hegemonia espanhola começou a declinar, culminando na Guerra de Sucessão Espanhola (1701-1714), que resultou na ascensão da dinastia Bourbon ao trono espanhol.

No século XIX, Espanha enfrentou agitação interna e perda das suas colónias na América Latina, que se tornaram independentes. A instabilidade política levou à Guerra Civil Espanhola (1936-1939), que terminou com a vitória dos nacionalistas liderados por

Francisco Franco. Franco governou Espanha como um regime ditatorial até à sua morte em 1975. Após a sua morte, Espanha iniciou um processo de transição para a democracia, restaurando a monarquia com o rei Juan Carlos I. Em 1978, uma nova constituição democrática foi adotada, estabelecendo Espanha como uma monarquia constitucional.

Desde então, Espanha tem-se tornado um membro ativo da comunidade europeia. Em 1986, o país aderiu à Comunidade Económica Europeia (CEE), agora União Europeia (UE), e tem desempenhado um papel significativo na construção de uma Europa unida. Espanha também é membro da NATO e outras organizações internacionais, contribuindo para a paz e estabilidade global.

Hoje, Espanha é uma nação moderna e democrática, conhecida pela sua rica herança cultural, influência histórica e compromisso com os valores europeus (Shubert et al., 2024).

3.2 Caracterização do mercado do mobiliário de luxo

3.2.1 Portugal

O mercado de mobiliário em Portugal combina uma longa tradição artesanal com uma evolução tecnológica significativa, posicionando-se tanto no segmento de luxo quanto no mercado geral. Regiões como Paços de Ferreira, conhecida como a "Capital do Móvel", desempenham um papel central, destacando-se pela produção de alta qualidade, atenção ao detalhe e, mais recentemente, pela aposta na sustentabilidade.

O segmento de mobiliário de luxo tem registado um crescimento notável, impulsionado pela procura de produtos personalizados e de design exclusivo. Lisboa e Porto concentram a maior parte das marcas de luxo, atraindo consumidores nacionais e internacionais. A tradição portuguesa de marcenaria e estofamento contribui para a reputação do setor, enquanto eventos como a Lisbon Design Week promovem a visibilidade das marcas locais.

Além do mercado interno, o setor foca-se fortemente na exportação, com cerca de 90% da produção nacional destinada a mercados como França, Espanha e Alemanha. A globalização e a digitalização têm incentivado as empresas portuguesas a adaptarem-se

às novas tendências de consumo e a investirem em marketing digital para alcançar um público mais amplo (Consumer Guidance Institute Portugal, 2020).

O crescimento do setor imobiliário e o turismo de luxo também desempenham um papel crucial no aumento da procura por mobiliário de design. Por outro lado, a presença de grandes *players* internacionais, como a IKEA, apresenta desafios para os fabricantes locais, que se mantêm competitivos em nichos especializados e com iniciativas sustentáveis.

Por fim, a inovação, suportada por organizações como a SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação, tem contribuído para o fortalecimento do posicionamento estratégico das empresas portuguesas, promovendo sustentabilidade e eficiência produtiva. O mercado do mobiliário em Portugal reflete, assim, uma simbiose entre tradição e modernidade, com um foco crescente na personalização, no luxo e na sustentabilidade (SPI, 2024).

3.2.2 Espanha

O mercado de mobiliário de luxo em Espanha destaca-se como um dos mais dinâmicos da Europa, com um crescimento robusto impulsionado por fatores económicos, culturais e tecnológicos. Cidades como Madrid e Barcelona são os principais centros deste setor, concentrando marcas locais e internacionais que refletem a diversidade estilística do país, desde o clássico ao contemporâneo, sempre com uma forte ligação à herança cultural espanhola.

Os consumidores espanhóis valorizam a combinação entre funcionalidade, estética e sustentabilidade. Essa procura por responsabilidade ambiental e práticas éticas na produção tem levado muitas marcas a adotarem abordagens mais ecológicas. O crescimento da classe média alta e o aumento de propriedades de luxo em áreas urbanas impulsionaram a procura por mobiliário exclusivo e personalizado. O setor da hotelaria de luxo também tem um papel relevante, com investimentos em design sofisticado para criar ambientes únicos (Mueble de España, 2022).

Historicamente, regiões como Valência, Catalunha e Madrid têm sido polos de produção artesanal e industrial, com uma evolução significativa desde a industrialização no século XX. Empresas espanholas tornaram-se reconhecidas pela capacidade de combinar design inovador e funcionalidade, sendo hoje líderes em exportações de mobiliário, com França, Portugal e Estados Unidos entre os mercados principais.

Internamente, o mercado tem recuperado desde a crise de 2008 e da pandemia de COVID-19, com uma crescente procura por mobiliário doméstico e de escritório. O setor exporta atualmente cerca de 60% da sua produção, mas o mercado interno mantém-se essencial.

A digitalização transformou o setor, com plataformas de e-commerce e redes sociais a desempenharem um papel fundamental na expansão das marcas e no contacto direto com os consumidores. No entanto, a concorrência internacional e a pressão para inovar continuam a ser desafios importantes.

Espanha consolida-se como um dos líderes no mercado de mobiliário, equilibrando tradição, modernidade e sustentabilidade, enquanto responde às exigências de um consumidor cada vez mais consciente e sofisticado (RTP, 2023).

Em resumo, tanto em Portugal como em Espanha, o mercado de mobiliário de luxo combina tradição e inovação, respondendo à procura por design exclusivo e sustentável. Enquanto ambos enfrentam desafios de concorrência e digitalização, destacam-se pelo crescimento sólido, impulsionado pela valorização da qualidade e personalização, com exportações e mercados internos em expansão.

3.3 Análise Comparativa das Dimensões Culturais de Geert Hofstede

Segundo o modelo de Hofstede, realizamos uma análise compreensiva das dimensões culturais de forma mais particular para cada país ibérico.

Tabela 4 - Dimensões de Geert Hofstede, comparação Portugal e Espanha.

Dimensão	País	Portugal	Espanha
Distância ao Poder		63	57
Individualismo/Coletivismo		59	67
Masculinidade/ Feminilidade		31	42
Aversão à Incerteza		99	86
Orientação a longo prazo/curto prazo		42	47
Indulgência/Restrição		33	44

Fonte: Hofstede (2010).

3.3.1 Distância ao Poder

Tanto Portugal como Espanha apresentam uma pontuação elevada nesta dimensão, refletindo a aceitação de estruturas hierárquicas centralizadas. A Gestora de Clientes mencionou que "os clientes espanhóis, quando enfrentam um problema, tentam falar diretamente com o chefe para que este resolva a questão sem custos para eles".

De forma semelhante, a Chief Business Development destacou que "os clientes espanhóis tendem a escalar problemas hierarquicamente, tentando resolver questões diretamente com os superiores, especialmente em situações financeiras, para evitar custos adicionais". Apesar disso, a mesma gestora afirmou: "Nunca tive qualquer problema de hierarquia no mercado espanhol, mesmo sendo mulher".

3.3.2 Individualismo/Coletivismo

Embora ambos os países apresentem níveis moderados de individualismo, existem diferenças nas interações interpessoais. A Gestora de Projetos comentou que "os clientes espanhóis são mais abertos e fáceis de lidar, criando laços de amizade com mais facilidade do que os clientes portugueses".

Além disso, o Sales Account Manager 1 complementou, dizendo que "os clientes portugueses tendem a ser menos inclinados ao regateio", o que reflete um individualismo mais moderado. Por outro lado, a Chief Business Development salientou que "os clientes espanhóis são muito focados em obter o melhor preço possível, frequentemente tentando ajustar materiais ou renegociar condições para reduzir custos".

3.3.3 Masculinidade/Feminilidade

Ambos os países tendem para uma orientação mais feminina, valorizando o consenso e a qualidade de vida. O Diretor Comercial afirmou que "as negociações tanto em Portugal como na Espanha são focadas em encontrar soluções consensuais, não são agressivas".

Já a Gestora de Projetos destacou que "os espanhóis valorizam muito o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, preferindo pausas mais frequentes ao longo do dia para aproveitar o tempo livre". Esse comportamento reflete a ênfase em relações interpessoais e bem-estar, mesmo em contextos profissionais.

3.3.4 Aversão à Incerteza

Portugal e Espanha apresentam uma aversão moderada à incerteza, o que se traduz em valorização da clareza e previsibilidade nas interações comerciais.

A Chief Business Development observou que “os clientes em ambos os mercados apreciam clareza nos procedimentos e nos contratos, evitando assim situações de ambiguidade que possam levar a conflitos”.

A Gestora de Clientes corroborou, dizendo que “a falta de clareza nos termos de um contrato pode levar a desconfianças e mal-entendidos, tanto em Portugal quanto na Espanha”.

3.3.5 Orientação de Longo Prazo/ Orientação de Curto prazo

Tanto Portugal quanto Espanha equilibram tradições com a procura por resultados imediatos.

A Chief Business Development destacou que “o mercado espanhol está a focar-se mais em arquitetos e designers de interiores, uma mudança estratégica que reflete um foco de longo prazo na adaptação às novas exigências do mercado”.

Essa tendência também está presente no mercado português, com uma abordagem semelhante.

3.3.6 Indulgência/Restrição

Com pontuações relativamente baixas nesta dimensão, Portugal e Espanha são culturas mais contidas, focadas no trabalho e moderadas em relação a gratificações imediatas.

O Sales Account Manager 1 afirmou que, apesar de os espanhóis valorizarem o tempo livre, “demonstram grande dedicação ao trabalho, sendo especialmente persistentes na tentativa de reduzir os preços e negociar melhores condições”.

A Chief Business Development acrescentou que “os clientes espanhóis consomem mais tempo, sendo menos ágeis comparados a outros mercados, como o americano”.

3.4 As Diferenças Culturais na Negociação no Mercado Ibérico

A seguir, é apresentada uma tabela que compila as respostas dos entrevistados sobre as principais diferenças culturais que influenciam as negociações no mercado ibérico. As respostas, obtidas de gestores e assistentes de vendas com experiência nos mercados de

Portugal e Espanha, oferecem uma visão detalhada das perceções sobre práticas negociais, desafios e adaptações estratégicas em ambos os países. Esta compilação de perguntas e respostas ilustra de forma clara as distinções culturais e as suas implicações no contexto empresarial.

Tabela 5- Perguntas e Respostas dos Entrevistados

Perguntas	Respostas
<p>Qual é a diferença cultural mais significativa que nota nas negociações entre os dois países?</p>	<p>“No mercado espanhol, os clientes gostam de negociar e regatear mais do que em Portugal, preferindo o contacto por telefone.” – Chief of Business Development</p> <p>“Os espanhóis são muito exigentes e lutam pelo melhor preço possível.” – Gestora de Clientes</p>
<p>Que diferenças pode indicar na forma como clientes de Portugal e Espanha negociam estratégias de venda?</p>	<p>“Os clientes espanhóis preferem escalar problemas diretamente para os superiores e evitam procedimentos formais por e-mail, enquanto os portugueses seguem processos mais estruturados.” – Chief of Business Development</p> <p>“Os espanhóis tentam evitar custos escalando problemas hierarquicamente.” – Gestora de Clientes</p>
<p>Pode partilhar um exemplo de uma negociação bem-sucedida com clientes de Espanha e como abordou essa negociação?</p>	<p>“Tivemos negociações com empresas espanholas que queriam reduzir preços, mas houve sucesso ao apresentar propostas personalizadas e flexíveis.” – Chief of Business Development</p> <p>“Os espanhóis apreciam quando conseguimos adaptar as condições ao que procuram.” – Sales Account Manager (1)</p>

<p>Pode partilhar um exemplo de uma negociação malsucedida com clientes de Espanha e como abordou essa negociação?</p>	<p>"Tivemos negociações onde o cliente espanhol tentou devolver peças, mas nunca houve um impacto significativo na empresa." - Chief of Business Development</p> <p>"Um showroom espanhol que planeava expor nossos produtos de €40 mil não fechou devido a dificuldades com as condições de pagamento." - Sales Account Manager (3)</p>
<p>Que desafios específicos encontra ao negociar com clientes espanhóis, comparativamente com os clientes portugueses?</p>	<p>“Os clientes espanhóis são mais abertos à interação inicial, mas exigem flexibilidade nos prazos e condições.” – Gestora de Projetos</p> <p>“Os clientes espanhóis demonstram maior persistência em renegociações e em obter o melhor preço.” – Sales Account Manager (2)</p>
<p>Existem etapas específicas no processo de negociação que considera mais relevantes ou distintas entre clientes de Portugal e Espanha?</p>	<p>“Os espanhóis dão muita importância a negociações por telefone, preferindo evitar longos procedimentos por e-mail.” – Chief of Business Development “</p> <p>A falta de clareza nos contratos pode criar desconforto em ambos os países, mas os espanhóis valorizam mais detalhes explícitos.” – Gestora de Clientes</p>
<p>Quais são as adaptações, caso existam, que se fazem nas vendas com base nas diferenças culturais entre os clientes espanhóis?</p>	<p>"A principal diferença está na abordagem mais personalizada para captar gabinetes de arquitetura em vez de lojas de revenda." - Chief of Business Development</p> <p>"Em Portugal, focamos na visita do cliente à fábrica, enquanto em Espanha realizamos visitas ao cliente." - Sales Account Manager (3)</p>

<p>Na sua opinião, como é que a língua e as variantes linguísticas influenciam as negociações entre Portugal e Espanha?</p>	<p>"Não há barreira linguística significativa, pois temos uma equipa de comerciais que falam espanhol." - Chief of Business Development</p> <p>"Os espanhóis estão sempre dispostos a colaborar, mesmo que não seja um espanhol perfeito." - Sales Account Manager</p>
<p>Recebeu algum tipo de formação específica para lidar com clientes espanhóis? Que recomendações daria aos assistentes de vendas que se relacionam diretamente com clientes de Espanha?</p>	<p>"Recebi formação em língua espanhola, mas não em técnicas de venda específicas." - Gestora de Projetos</p> <p>"Recebi formação sobre as especificidades de cada zona de Espanha e a forma de abordar os clientes." - Sales Account Manager (1)</p>
<p>Como avalia a sua experiência com negociações entre clientes de Portugal e Espanha?</p>	<p>"Prefiro o cliente espanhol, gosto do intercâmbio linguístico e da cultura." - Sales Account Manager</p> <p>"Os espanhóis são mais persistentes, enviam e-mails e pedem respostas mais rápidas." - Pós-Venda</p>

Fonte: Elaboração própria.

CAPÍTULO IV – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA

4 Conclusões, Limitações e Investigação futura

4.1 Impacto na Dinâmica Negocial

4.1.1 Cultura

A adaptação cultural desempenha um papel fundamental nas negociações entre os mercados português e espanhol, refletindo-se em várias dimensões do comportamento de compra e das preferências de design. Por exemplo, enquanto em Espanha há uma preferência por interiores mais coloridos e vibrantes, como referido pela Chief Business Development, os clientes portugueses tendem a optar por um design mais sóbrio e discreto. Esta diferença estética implica ajustes nas estratégias de marketing e apresentação de produtos, evidenciando como as variáveis culturais moldam as abordagens comerciais em cada país.

Além disso, foi identificado que a forma de comunicação também varia: os clientes espanhóis continuam a preferir o contacto direto, como chamadas telefónicas, em contraste com a maior aceitação de processos digitais em Portugal, conforme observado pelo Sales Account Manager. Isso sugere que, em Espanha, as relações interpessoais continuam a ter um papel significativo nas interações comerciais.

A evolução do mercado espanhol, que se tem distanciado das lojas tradicionais em favor de gabinetes de arquitetura e design de interiores, é um reflexo de uma mudança cultural que também ocorre em Portugal. Ambas as realidades apresentam uma crescente valorização da personalização e da flexibilidade nas negociações. Isso é evidenciado pelo facto de, em ambos os mercados, os clientes procurarem um serviço que atenda às suas necessidades específicas, refletindo uma tendência comum de globalização que, ao mesmo tempo, preserva as particularidades culturais.

Com base nas observações feitas, é possível sugerir duas proposições que podem servir como base para futuras pesquisas ou estratégias empresariais:

Proposição 1: A perceção de valor do preço na negociação internacional pode variar entre os dois mercados, sendo mais sensível em Espanha, onde os clientes tendem a ser mais rigorosos nas negociações.

Proposição 2: A escolha de cores no design de interiores reflete diferenças culturais importantes entre os dois países, afetando a aceitação e o apelo dos produtos de forma distinta.

4.1.2 Negociação

As diferenças culturais nas abordagens negociais são evidentes entre os mercados de Portugal e Espanha. Embora partilhem algumas semelhanças culturais, as preferências comportamentais são distintas. Por exemplo, os clientes espanhóis demonstram uma abordagem mais persistente e direta nas negociações, enquanto os portugueses, em geral, tendem a ser mais tolerantes com prazos e a manter uma abordagem gradual e formal.

Essas diferenças estendem-se a outros aspectos do ambiente de trabalho e das relações interpessoais. Em Espanha, as pausas frequentes e uma maior flexibilidade nos horários são valorizadas, enquanto os portugueses tendem a seguir horários mais rígidos. Além disso, a abordagem dos espanhóis em relação às relações de trabalho é mais aberta e amigável, o que facilita o desenvolvimento de relações de confiança de forma mais rápida, ao contrário de Portugal, onde o processo tende a ser mais formal e gradual.

Estes comportamentos influenciam diretamente a negociação, sendo os clientes espanhóis mais insistentes em reduzir os preços e ajustar condições, ao passo que os portugueses demonstram maior flexibilidade nas negociações, embora com um foco mais acentuado em relações duradouras.

4.2 Limitações

As entrevistas realizadas forneceram insights valiosos sobre as dinâmicas de negociação nos mercados português e espanhol, mas também revelaram algumas limitações. Uma delas é a generalização das características de cada mercado com base numa amostra limitada de entrevistas. As diferenças observadas, como a maior flexibilidade no mercado português e a maior rigidez no mercado espanhol, podem não ser aplicáveis a todos os contextos ou segmentos específicos desses mercados. Portanto, seria necessário aprofundar a pesquisa em diferentes sectores e com um número maior de participantes para validar ou ajustar essas conclusões.

Além disso, as observações relacionadas à adaptação cultural, como as preferências de design, podem ser mais representativas de certos grupos ou nichos de mercado, e não de uma realidade uniforme em ambos os países. A complexidade do comportamento do consumidor requer mais estudos para uma compreensão mais precisa.

4.3 Investigação Futura

Para futuras investigações, seria interessante explorar o impacto das tecnologias de comunicação digital nas interações interculturais, já que foi observado que, enquanto em Espanha ainda há uma forte preferência por contacto direto, como telefonemas, em Portugal, os processos digitais estão mais enraizados.

Outra área relevante seria a análise da inteligência emocional nas negociações interculturais. Compreender como a capacidade de perceber e gerir as emoções nas interações pode afetar o resultado das negociações seria crucial, especialmente em mercados com diferenças culturais acentuadas, como é o caso de Portugal e Espanha. A investigação nesta área poderia oferecer insights sobre como as emoções influenciam decisões e como construir relações comerciais mais eficazes.

Além disso, expandir o estudo para diferentes sectores económicos poderia enriquecer as conclusões, especialmente ao comparar indústrias como a tecnologia ou os serviços, onde as abordagens negociais e as reações culturais podem ser ainda mais distintas. Este tipo de análise ajudaria a aprofundar a compreensão das variações culturais e suas implicações práticas para a negociação internacional.

O presente estudo teve como objetivo compreender o impacto das diferenças culturais nas negociações internacionais entre Portugal e Espanha, com foco no setor de mobiliário de luxo. Através de uma análise qualitativa baseada em entrevistas com profissionais do setor, foram identificadas várias dimensões culturais que influenciam significativamente as práticas negociais em ambos os países.

A aplicação das dimensões culturais de Hofstede permitiu um entendimento mais aprofundado das diferenças entre os dois países. Na dimensão da distância ao poder, tanto Portugal como Espanha mostram-se confortáveis com estruturas hierárquicas e centralizadas. Observou-se que os clientes espanhóis tendem a escalar problemas diretamente para os superiores, preferindo resolver questões de forma hierárquica, especialmente em situações financeiras.

Na dimensão de individualismo/coletivismo, ambos os países apresentam uma valorização da independência, embora de forma distinta. Os espanhóis destacam-se por uma orientação mais individualista, com uma forte procura por melhores preços e condições, e são focados em realizações pessoais. Em contrapartida, os portugueses demonstram uma orientação mais coletiva, focada em relações de confiança e menos inclinados ao regateio, refletindo um maior sentido de comunidade e cooperação.

No que diz respeito à masculinidade/feminilidade, ambos os países valorizam o consenso e a qualidade de vida, sendo comuns negociações focadas na procura de soluções consensuais e equilibradas. Em Espanha, observa-se uma preferência por interações pessoais, como conversas telefônicas, e uma valorização do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, com pausas frequentes ao longo do dia.

Já na dimensão de aversão à incerteza, tanto Portugal como Espanha apresentam uma aversão moderada, demonstrando preferência por clareza nos procedimentos e contratos detalhados, o que evita ambiguidades que possam gerar conflitos.

Na orientação de longo prazo/curto prazo, ambos os países equilibram a tradição com a procura de resultados imediatos. Verificou-se que o mercado espanhol está a adaptar-se às novas exigências, focando-se mais em arquitetos e designers de interiores, uma estratégia que reflete um foco a longo prazo.

Por fim, na dimensão de indulgência/restrição, ambos os países tendem a ser contidos, com um foco elevado no trabalho e moderação nas gratificações imediatas. Apesar disso, os clientes espanhóis mostram-se persistentes na tentativa de obter melhores condições nas negociações.

A investigação conclui que, embora Portugal e Espanha partilhem várias semelhanças culturais, as diferenças que existem têm um impacto profundo nas negociações e na forma como os negócios são conduzidos. A gestão intercultural eficaz é, assim, crucial para o sucesso nas negociações internacionais, permitindo que as empresas possam superar barreiras culturais e maximizar os resultados comerciais. Este estudo oferece uma base sólida para futuras pesquisas na área, sugerindo que a adaptação cultural é um fator chave para o sucesso empresarial no contexto ibérico, e que uma maior sensibilidade às especificidades culturais pode promover uma melhor integração e eficácia nas operações internacionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Åge, L., & Eklinder-Frick, J. (2017). Goal-oriented balancing: happy–happy negotiations beyond win–win situations. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(4), 525–534. <https://doi.org/10.1108/jbim-12-2015-0237>
- Ahsan, I. F. (2019). Transformasi Negosiasi Dalam Penyelesaian Sengketa E-Commerce Di Era Digital. *Istinbath*, 16(2), 175. <https://doi.org/10.32332/istinbath.v16i2.1703>
- Al-Alawi, A. I., & Alkhodari, H. J. (2016). Cross-cultural differences in managing businesses: Applying Hofstede Cultural Analysis in Germany, Canada, South Korea and Morocco. *International Business Management*, 95. https://www.researchgate.net/profile/Adel-Al-Alawi/publication/305033216_Cross-cultural_Differences_in_Managing_Businesses_Applying_Hofstede_Cultural_Analysis_in_Germany_Canada_South_Korea_and_Morocco/links/577f786a08ae69ab8823d165/Cross-cultural-Differences-in-Managing-Businesses-Applying-Hofstede-Cultural-Analysis-in-Germany-Canada-South-Korea-and-Morocco.pdf
- Alqarni, A. M. (2022). Hofstede’s cultural dimensions in relation to learning behaviours and learning styles: A critical analysis of studies under different cultural and language learning environments. *Journal of Language and Linguistic Studies*, 18(1), 721–739.
- Antunes, I., Barandas-Karl, H., & Vitorino Martins, F. (2013). The Impact Of National Cultures On International Marketing Strategy And Subsidiary Performance Of Portuguese Sme’s. *The International Journal of Management*. https://www.researchgate.net/publication/329961737_The_Impact_Of_National_Cultures_On_International_Marketing_Strategy_And_Subsidiary_Performance_Of_Portuguese_Sme%27s?enrichId=rgreq-5b7811f4c6a247769f7c1a49b847df00-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzMzMzY0OTk2MTczNzUzMDg2MTY1MTY1NTQ3NTJAMTU0NTk1ODc1MTMzMA%3D%3D&el=1_x_2&_esc=publicationCoverPdf
- Arnold, M. (1869). *Culture and anarchy: An essay in political and social criticism* (15th ed.). London: Smith, Elder and Co.

- Attoh, U., & Ajeyomi, A. (2020). Cultural Practices in Sales Negotiations: Insights from Igbo Traders. In *Advanced series in management* (pp. 111–126). <https://doi.org/10.1108/s1877-636120200000026008>
- Berridge, G. (2009). *Diplomacy: Theory and Practice* (4^a ed.). Palgrave Macmillan. [https://hostnezt.com/cssfiles/internationalrelations/%5BG.R._Berridge%5D_Diplomacy%20Theory%20and%20Practice%20\(1\).pdf](https://hostnezt.com/cssfiles/internationalrelations/%5BG.R._Berridge%5D_Diplomacy%20Theory%20and%20Practice%20(1).pdf)
- Brett, J. M., & Thompson, L. (2016). Negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 68–79. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.06.003>
- Caputo, A. (2013). A literature review of cognitive biases in negotiation processes. *the international Journal of Conflict Management/International Journal of Conflict Management*, 24(4), 374–398. <https://doi.org/10.1108/ijcma-08-2012-0064>
- Cartwright, S., Cooper, C., & Earley, P. C. (2001). *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*. John Wiley & Sons.
- Constantinou, C. M., Kerr, P., & Sharp, P. (2016). *The SAGE Handbook of Diplomacy*. SAGE Publications Limited.
- Consumer Guidance Institute Portugal. (2020, janeiro 8). O comércio de móveis em Portugal está a crescer - Prêmio Os Melhores Hoje da CGIP. Prêmio Os Melhores Hoje Da CGIP. <https://www.cgip.pt/consumer-infos/o-comercio-de-moveis-em-portugal-esta-a-crescer/>
- De Moor, A., & Weigand, H. (2004). Business negotiation support: theory and practice. *International Negotiation*, 9(1), 31–57. <https://doi.org/10.1163/1571806041262106>
- Dunkel, A., & Meierewert, S. (2004). Culture standards and their impact on teamwork - An empirical analysis of Austrian, German, Hungarian and Spanish culture differences. *Journal for East European Management Studies*, 9(2), 147–174. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2004-2-147>
- Dunn, A. L. (2015). Analisis strategi negosiasi dalam memasuki pasar luar negeri (studi kasus pada pt. Dan liris sukoharjo). *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 23(2), 86004. <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/927/111>

- Ghauri, P. N., & Usunier, J. (2003). *International business negotiations*. Pergamon Press.
- Hall, E., & Reed Hall, M. (1979). *Beyond Culture*. Garden City.
<https://teaching.up.edu/bus511/xculture/Hall%20and%20Hall%201990,%20ch1.pdf>
- Hall, S. (1981). Notes on deconstructing 'the popular'. In *Cultural Theory: The Key Concepts* (pp. 72–80). [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=O5uGEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA72&dq=Hall,+S.+\(1981\)+%E2%80%9CNotes+on+deconstructing+%E2%80%98the+popular%E2%80%99%E2%80%9D,+People%E2%80%99s+history+and+Socialist+theory&ots=64xpw3z_Up&sig=CZWj2b04Wg4AJOkR0VIvEKxAgA4&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=O5uGEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA72&dq=Hall,+S.+(1981)+%E2%80%9CNotes+on+deconstructing+%E2%80%98the+popular%E2%80%99%E2%80%9D,+People%E2%80%99s+history+and+Socialist+theory&ots=64xpw3z_Up&sig=CZWj2b04Wg4AJOkR0VIvEKxAgA4&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Hall, S. (1998). Questions of cultural identity. In SAGE Publications Ltd eBooks.
<https://doi.org/10.4135/9781446221907>
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management and Organization*, 10(4), 15–41. <https://doi.org/10.1080/00208825.1980.11656300>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. SAGE.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, third edition. McGraw Hill Professional.
- Hofstede's Cultural Onion. (2014, fevereiro 1). Notes on Intercultural Communication.
<https://laofutze.wordpress.com/2009/08/28/303/>
- Irianto, S. (2014). *Negosiasi dan memorandum of understanding*. Hukum dan dinamika masyarakat, 12.
<https://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=586185&val=6015&title=NEGOSIASI%20DAN%20MEMORANDUM%20OF%20UNDERSTANDING%20MoU%20DALAM%20PENYUSUNAN%20KONTRAK>
- Kinast, E.-U., Schroll-Machl, S., & Thomas, A. (2010). *Handbook of Intercultural Communication and Cooperation*. <https://doi.org/10.13109/9783666403279>

- Kreutzer, F. (2017). How can International Business Negotiations be successful between companies with distinct cultures? - a case study in a worldwide operating organisation. <https://www.semanticscholar.org/paper/How-can-International-Business-Negotiations-be-with-Kreutzer/19c2f80b0fb8adac659d3fb060a43a091e909fe9>
- Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. Peabody Museum Press. <https://peabody.harvard.edu/publications/culture-critical-review-concepts-and-definitions>
- Larsson, J. (2020). Negotiations – an introduction. Jönköping International Business School. https://www.researchgate.net/profile/Johan-Larsson/publication/379927632_Negotiations_-an_introduction/links/66222b73f7d3fc28746d854a/Negotiations-an-introduction.pdf
- Luce, R. D., & Raiffa, H. (1989). *Games and decisions: Introduction and Critical Survey*. Courier Corporation.
- Manzo, E. (2013, November 1). As dimensões culturais de Hofstede: análise da publicidade em Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.21/3431>
- McColl, R., Descubes, I., & Elahee, M. (2017). How the Chinese really negotiate: observations from an Australian-Chinese trade negotiation. *Journal of Business Strategy*, 38(6), 38–46. <https://doi.org/10.1108/jbs-09-2016-0110>
- Mendes, P. (2020). Teoria e prática da Negociação Internacional: uma visão sociocultural construtivista. *População E Sociedade CEPESSE Porto*, ~34, 157–186. https://run.unl.pt/bitstream/10362/111247/1/Revista_34_Artigo_11.pdf
- Mueble de España. (2022, junho 13). Informe de comercio exterior del mueble espanol 2021 - Mueble de España. Mueble De España. <https://muebledeespana.com/es/sala-de-prensa/informe-de-comercio-exterior-del-mueble-espanol-2021>

- Negotiation Analysis: The Science and Art of Collaborative Decision Making - Book - Faculty & Research - Harvard Business School. (n.d.). <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=13968>
- Nurhuda, A., Restuaji, A. K., & Aminda, S. Q. A. (2022). The Concept of Negotiation in International Trade. *ASIAN Economic and Business Development*. <https://doi.org/10.54204/AEBD/Vol4No1July2022001>
- Oliveira, E., & Alves, A. F. (2015, dezembro 24). 01) Uma Análise Literária sobre o Conceito de Cultura. <https://periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura/article/view/200>
- Portal Diplomático. (2024). História. Representação Permanente De Portugal Junto Da União Europeia. <https://ue.missaoportugal.mne.gov.pt/pt/portugal/sobre-portugal/historia>
- Raiffa, H., Richardson, J., & Metcalfe, D. (2007). *Negotiation analysis: The Science and Art of Collaborative Decision Making*. Harvard University Press.
- RTP. (2022). RTP Play. <https://www.rtp.pt/play/p12377/portunhol>
- RTP. (2023, abril 26). Espanha importa cada vez mais mobiliário - RDP Internacional - RTP. RDP Internacional - RTP. <https://rdpinternacional.rtp.pt/espanha/espanha-importa-cada-vez-mais-mobiliario>
- Salacuse, J. W. (2004). THE TOP TEN WAYS THAT CULTURE CAN AFFECT INTERNATIONAL NEGOTIATIONS - *Ivey Business Journal*. *Ivey Business Journal*. <https://iveybusinessjournal.com/publication/the-top-ten-ways-that-culture-can-affect-international-negotiations/>
- Saunders, H. H. (1985). We need a larger theory of negotiation: the importance of pre-negotiating phases. *Negotiation Journal*, 1(3), 249–262. <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.1985.tb00313.x>
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist* / the *American Psychologist*, 45(2), 109–119. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.45.2.109>
- Schneider, A. K., & Honeyman, C. (2006). *The Negotiator's Fieldbook*. American Bar Association.

- Shubert, A., O’Callaghan, J. F., Richardson, J. S., Viguera, M. J., Rodriguez, V., Smith, C. D., Ginés, J. V., Carr, R., Koenigsberger, H. G., & Harrison, R. J. (2024, June 2). Spain | History, Map, flag, population, currency, climate, & Facts. Encyclopedia Britannica.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. (2012). Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios: Segundo Bolonha.
- Spenser-Oatey, H. (2012). What is culture? A compilation of quotations. GlobalPAD Core Concepts. <http://go.warwick.ac.uk/globalpadintercultural>
- SPI. (2024). SPI apoia empresa líder do mercado nacional de mobiliário e decoração na definição do Posicionamento Estratégico na área de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI). – SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação. <https://www.spi.pt/laskasas/>
- Stein, J. G. (1989). Getting to the table: the triggers, stages, functions, and consequences of prenegotiation. *International Journal*, 44(2), 475–504. <https://doi.org/10.1177/002070208904400209>
- Taras, V., Roney, J., & Steel, P. (2009). Half a century of measuring culture: Review of approaches, challenges, and limitations based on the analysis of 121 instruments for quantifying culture. *Journal of International Management*, 15(4), 357–373.
- Tella, S. (1996). The High Context vs. Low Context Cultures. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/339553785_The_High_Context_vs_Low_Context_Cultures
- Thomas, A. (2001). Research into the influence of Culture Standards. Universität Regensburg.
- Thomas, S. P., Manrodt, K. B., & Eastman, J. K. (2015). The impact of relationship history on negotiation strategy expectations. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 45(8), 794–813. <https://doi.org/10.1108/ijpdlm-05-2014-0099>
- Thompson, J. (1993). Ideología Y Cultura Moderna. Teoría Crítica Social En La Era De La Comunicación De Masas (2nd ed.).

[https://reflexionesdecoloniales.files.wordpress.com/2014/05/thompson_john_b_i
deologia_y_cultura_moderna_teor%C3%ADa_critica_s.pdf](https://reflexionesdecoloniales.files.wordpress.com/2014/05/thompson_john_b_i
deologia_y_cultura_moderna_teor%C3%ADa_critica_s.pdf)

Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1998). Riding the waves of culture. ResearchGate.

https://www.researchgate.net/publication/238710832_Riding_the_Waves_of_Culture

Tylor, E. (1870). Primitive Culture. https://branchcollective.org/?ps_articles=peter-logan-on-culture-edward-b-tylors-primitive-culture-1871

UNESCO. (2001, November). Retrieved February 29, 2024, from <https://en.unesco.org/about-us/legal-affairs/unesco-universal-declaration-cultural-diversity>

Uudam, C. (2008). Portuguese cultural standards: from the Swedish perspective. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/1158>

Walton, R. E., & McKersie, R. B. (1965). A behavioral theory of labor negotiations. *ILR Review*, 19(3). <https://doi.org/10.2307/2521088>

Weaver, G. (1999). American Cultural Values. *Kokusai Bunka Kenshu (Intercultural Training)*, 9–15.

<https://www.airuniversity.af.edu/Portals/10/AFNC/documents/Negotiationsectionstef/American%20Cultural%20Values.pdf>

Zartman, I. W. (2007). *Peacemaking in international conflict: Methods & Techniques*. US Institute of Peace Press.

Zartman, I. W., & Berman, M. R. (1982). *The practical negotiator*. Yale University Press.

Apêndice I – Guião de Entrevista

Guião de Entrevista para Assistente de Vendas (Sales Assistant):

1. Quais são as diferenças culturais mais significativas que nota nas negociações entre os dois países? (Hofstede, 2011)
2. Que diferenças pode indicar na forma como os clientes de Portugal e Espanha reagem às estratégias de venda? (E. Hall & Reed Hall, 1979)
3. Pode partilhar um exemplo de uma negociação bem-sucedida com clientes de Espanha e como abordou essa negociação? (Hofstede, 2011)
4. Pode partilhar um exemplo de uma negociação malsucedida com clientes de Espanha e como abordou essa negociação? (E. Hall & Reed Hall, 1979)
5. Que desafios específicos encontra ao negociar com clientes espanhóis, comparativamente com os clientes portugueses? (Hofstede, 2011)
6. Existem etapas específicas no processo de negociação que considera mais importantes quando se relaciona com clientes de Portugal e com clientes de Espanha? (Hofstede, 2011)
7. Quais são as adaptações, caso existam, que faz nas suas técnicas de venda quando lida com clientes espanhóis? (E. Hall & Reed Hall, 1979)
8. Na sua opinião, como é que a língua e as particularidades linguísticas influenciam as negociações entre Portugal e Espanha? (Hofstede, 2011)
9. Recebeu algum tipo de formação específica para lidar com clientes espanhóis? Que recomendações daria aos assistentes de vendas que se relacionam diretamente com clientes de Espanha? (Trompenaars and Hampden-Turner, 1998).
10. Como avalia a sua experiência com negociações entre clientes de Portugal e Espanha? (Hofstede, 2011)

Guião de Entrevista para Chefe de Desenvolvimento de Negócios (CBD):

1. Que diferenças culturais mais influenciam as negociações e os negócios entre Portugal e Espanha, na sua opinião? (Hofstede, 2011; Trompenaars and Hampden-Turner, 1998)
2. Como é que a cultura espanhola influencia as estratégias de desenvolvimento de negócios? (Trompenaars and Hampden-Turner, 1998; E. Hall & Reed Hall, 1979)
3. Pode partilhar um exemplo de uma negociação bem-sucedida com clientes de Espanha e como abordou essa negociação? (Hofstede, 2011; Trompenaars and Hampden-Turner, 1998)
4. Pode partilhar um exemplo de uma negociação malsucedida com clientes de Espanha e como abordou essa negociação? (Trompenaars and Hampden-Turner, 1998)

5. Que desafios específicos encontra ao negociar e desenvolver negócios na Espanha, comparativamente com Portugal? (Hofstede, 2011)
6. Existem estratégias específicas que usa para abordar o mercado espanhol que diferem das usadas em Portugal? (E. Hall & Reed Hall, 1979; Trompenaars and Hampden-Turner, 1998)
7. Na sua opinião, como é que a comunicação e a linguagem influenciam as negociações e desenvolvimento de negócios entre Portugal e Espanha? (E. Hall & Reed Hall, 1979; Trompenaars and Hampden-Turner, 1998)
8. Realiza estudos ou análises culturais antes de entrar em negociações com empresas espanholas? Se sim, poderia descrever brevemente esse processo? (Hofstede, 2011; Trompenaars and Hampden-Turner, 1998)
9. Como avalia o impacto das diferenças culturais nas etapas de negociação, desde o primeiro contato até ao “closing deal” do negócio? (Hofstede, 2011)
10. Que recomendações faria os gestores de desenvolvimento de negócios sobre lidar com as diferenças culturais em negociações entre Portugal e Espanha? (Trompenaars and Hampden-Turner, 1998)
11. Como descreveria a diferença de expectativas entre os clientes portugueses e espanhóis durante uma negociação? (Trompenaars and Hampden-Turner, 1998).

Aspetos importantes que podem ser adicionados:

- Existe alguma abordagem que funciona bem com clientes espanhóis que não é tão eficaz com clientes portugueses?
- Como ajustam as suas técnicas de apresentação de produtos ou serviços quando lidam com clientes espanhóis?
- Utilizam alguma ferramenta específica para entender melhor o mercado espanhol?
- Em termos de comunicação, acham que existem barreiras linguísticas ou diferenças significativas no estilo de comunicação que impactam as negociações?
- Em que fase da negociação mais impactada por diferenças culturais entre Portugal e Espanha?
- Como ultrapassam as situações em que as diferenças culturais criam conflitos durante uma negociação?
- Quais as tendências que antecipa no desenvolvimento de negócios entre Portugal e Espanha influenciadas por mudanças culturais?