

Universidade do Minho
Escola de Letras, Artes e Ciências Humanas

Catarina Manuela Soares Silva Cruz

**A COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL EM
CONTEXTO INTERCULTURAL:
EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO CURRICULAR
NA MARKET ACCESS**



Universidade do Minho

Escola de Letras, Artes e Ciências Humanas

Catarina Manuela Soares Silva Cruz

A COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL EM CONTEXTO INTERCULTURAL: EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO CURRICULAR NA MARKET ACCESS

Relatório de Estágio

Mestrado em Estudos Interculturais Português/Chinês:
Tradução, Formação e Comunicação Empresarial

Trabalho efetuado sob a orientação da

Professora Doutora Sun Lam

e do

Professor Pedro Vieira

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

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

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

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

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição
CC BY

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

Agradecimentos

Durante o meu percurso académico na Universidade do Minho conheci várias pessoas que me marcaram, não só a nível académico, como também a nível pessoal. Usarei este pequeno espaço para destacar e agradecer a algumas delas.

Gostaria de, em primeiro lugar, expressar os meus sinceros agradecimentos ao Professor Pedro Vieira, pela orientação e ajuda na elaboração deste trabalho, bem como pelos conhecimentos valiosos que me transmitiu na área da comunicação empresarial e intercultural, que me motivaram à realização deste estágio.

À Professora Doutora Sun Lam, que me introduziu à língua e cultura chinesas, pelas quais me apaixonei.

À Market Access, por me ter acolhido tão bem no contexto do estágio curricular e por tudo o que tal me trouxe.

Aos meus pais e às minhas irmãs, por toda a paciência e apoio ao longo da minha vida académica, e por acreditarem em mim e nas minhas capacidades.

Aos amigos que a universidade me trouxe. À Carolina, por ser das melhores pessoas que conheço e por estar sempre ao meu lado. Ao Gonçalo, ao Moisés e ao Francisco, pela amizade e paciência.

Um grande obrigada à Professora Kuniko, que me marcou e inspirou durante todo o meu percurso académico, fazendo com que tivesse um interesse cada vez maior pelas questões orientais, e por sempre ter acreditado que eu era capaz de mais e melhor.

Gostaria ainda de agradecer a todas as pessoas que fui conhecendo ao longo destes cinco anos, incluindo às pessoas fantásticas que conheci na China, e que, de uma forma ou de outra, me ajudaram a chegar até aqui.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

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

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

A COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL EM CONTEXTO INTERCULTURAL: EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO CURRICULAR NA MARKET ACCESS

RESUMO

Este relatório, realizado no âmbito do Mestrado em Estudos Interculturais Português/Chinês: Tradução, Formação e Comunicação Empresarial da Universidade do Minho, pretende descrever e analisar o estágio curricular realizado na empresa Market Access - Experts in International Business durante o período de cinco meses. Nesta fase do percurso académico, um primeiro contacto com o mercado de trabalho revela-se essencial e, nesse sentido, a realização de um estágio curricular é uma excelente ocasião para pôr em prática todos os conhecimentos adquiridos até então e ter esse primeiro contacto.

Em primeiro lugar, será realizado um enquadramento teórico de forma a expor os conhecimentos e competências usados na realização deste estágio, abordando o papel da cultura no desempenho de uma comunicação bem-sucedida e explorando alguns conceitos teóricos associados à comunicação intercultural. De seguida, será apresentado e descrito o contexto deste estágio, bem como a estrutura da entidade acolhedora. Ainda dentro da segunda parte, serão igualmente analisadas as tarefas realizadas durante os cinco meses de estágio, apresentando uma descrição detalhada das mesmas e dos principais problemas enfrentados. Por fim, será feita uma pequena reflexão acerca de possíveis melhorias a fazer em empresas que possuam ou procurem estabelecer relações comerciais com a China, de forma a diminuir o impacto dos obstáculos à comunicação empresarial intercultural.

Palavras-chave: China, comunicação empresarial, comunicação intercultural, estágio curricular, Portugal

INTERCULTURAL BUSINESS COMMUNICATION: A CURRICULAR INTERNSHIP EXPERIENCE AT MARKET ACCESS

ABSTRACT

This report, written within the framework of the Master's Degree in Portuguese/Chinese Intercultural Studies: Translation, Training and Business Communication in the University of Minho, aims to describe and review the curriculum internship held at the company Market Access - Experts in International Business with the duration of five months. At this stage of one's academic journey, a first contact with the job market is vital and, in this sense, a curriculum internship is an excellent opportunity to put into practice all the knowledge acquired so far and have that first contact.

Firstly, a theoretical framework will be carried out in order to expose the knowledge necessary to the completion of this internship. Concepts such as the role that culture plays in the exercise of a successful intercultural communication will be addressed and some theoretical concepts related with intercultural communication will be explored. Afterwards, the context in which this internship was carried out, as well as the structure of the company where it was held will be presented. Still within the second part, the tasks performed during the five months of the internship will be analyzed, presenting a detailed description of the same, as well as the main problems faced when carrying them out. Finally, a small reflection will be conducted on possible improvements to be made in companies that have or seek to establish business relations with China, in order to reduce the impact of some obstacles in intercultural business communication.

Keywords: business communication, China, intercultural communication, internship, Portugal

跨文化背景下的企业交流：在 **MARKET ACCESS** 的实习经历

摘要

这篇报告主要介绍本人在米尼奥大学中葡跨文化研究：翻译，培训和企业交流方向硕士课程第二年第二学期在 Market Access - Experts in International Business 进行的实习，为期 5 个月。在学术生涯的这一阶段，与就业市场有第一次的接触至关重要，因此，课程实习是一个极好的机会，它可以帮助我们将迄今为止获得的所有知识付诸实践。

本实习报告的第一部分首先提供一个理论框架，以展示该实习所使用的知识和技能。其次，将探讨文化对于成功地进行跨文化交流的重要性，并探索与跨文化交流相关的一些理论概念。其次，本实习报告将介绍这次实习的背景以及相关公司的结构。在第二部分中，还将分析本人在五个月的实习中所执行的任务，并提供对任务的详细说明以及执行这些任务时面临的主要问题。最后，这篇报告也尝试探讨一些已经与中国建立业务关系或希望建立业务关系的公司可能进行的改进，以减少跨文化企业交流中某些障碍的影响。

关键词: 课程实习，跨文化交流，企业交流，中国，葡萄牙关

Índice

Introdução.....	1
Capítulo I.....	3
1.1 Comunicação empresarial em contexto intercultural: o caso chinês	4
1.1.1 Importância da comunicação intercultural no contexto dos negócios internacionais.....	4
1.1.2 Conceito de cultura e sua importância para os negócios.....	4
1.1.3 Dimensões da cultura de Hofstede	9
1.1.4 Mapa cultural de Erin Meyer	18
1.1.5 Barreiras à comunicação empresarial em contexto intercultural.....	27
1.2 Uma perspectiva geral da China atual	30
1.2.1 Análise PESTEL	35
1.2.2 Aspectos específicos da cultura negocial chinesa	43
Capítulo II.....	50
2.1 Caracterização da empresa	51
2.2 Atividades realizadas.....	54
2.2.1 Projeto 1 – Missão ao Mercado.....	56
2.2.2 Projeto 2 – Missão Digital	64
2.2.3 Projeto 3 – Workshop Mercado Chinês.....	70
2.2.4 Projeto 4 – Missão Digital	73
2.3 Problemas encontrados	79
2.3.1 Dificuldades profissionais e de conhecimento técnico	79
2.3.2 Covid-19.....	80
Conclusão	82
Referências	86

LISTA DE SIGLAS

MA – Market Access

BU – Business Unit

PME – Pequenas e Médias Empresas

IDH - Índice de Distância Hierárquica

IDV - Índice de Individualismo

IMAS - Índice de Masculinidade

ICI Índice de Controlo da Incerteza

OLP - Orientação a Longo Prazo

IND - Índice de indulgência

PIB – Produto Interno Bruto

AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

PESTEL – Politics, Economy, Social, Technology , Environment, Law

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Os três níveis de programação mental humana (Hofstede G. , 1980, p. 25).....	6
Figura 2: Diagrama da cebola: Manifestações da cultura a diferentes níveis de profundidade. (Hofstede, 1980, p. 44)	7
Figura 3: Níveis de Cultura de Edgar Schein.....	8
Figura 4: Dimensões da Cultura de Hofstede - Comparação entre Portugal e a China	11
Figura 5: Mapa Cultural Portugal-China.....	19
Figura 6: Comunicação: alto-contexto vs. baixo-contexto (Meyer, 2014, p. 39)	20
Figura 7: Avaliação: feedback negativo direto vs. feedback negativo indireto (Meyer, 2014, p. 64).....	21
Figura 8: Persuasão: baseado em princípios, baseado em aplicações (Meyer, 2014, p. 86)	22
Figura 9: Liderança: igualitária vs. hierárquica (Meyer, 2014, p. 110).....	23
Figura 10: Tomada de decisões: consensual vs. top-down (Meyer, 2014, p. 132)	24
Figura 11: Confiança: baseada no desempenho vs. baseada no relacionamento (Meyer, 2014, p. 149)	25
Figura 12: Discordar: confronto vs. evita confronto (Meyer, 2014, p. 173)	26
Figura 13: Discordar: confronto vs. evita confronto (Meyer, 2014, p. 194)	26
Figura 14: Duas perspetivas diferentes do mundo (Mauro, 2015, p. 16).....	30
Figura 15 Mapa da República Popular da ChinaFonte: AICEP	30

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Destinos das exportações chinesas.....	33
Tabela 2: Países de origem das importações chinesas	34
Tabela 3: Análise PESTEL	36
Tabela 4: Expressões fixas a serem usadas em e-mails	64
Tabela 5: O que fazer (Principais aspetos a ter em conta acerca da cultura negocial chinesa)	67
Tabela 6: O que não fazer (Principais aspetos a ter em conta acerca da cultura negocial chinesa)	68
Tabela 7: Outros aspetos a ter em conta (Principais aspetos a ter em conta acerca da cultura negocial chinesa)	69

Introdução

No âmbito do último semestre do mestrado em Estudos Interculturais Português/Chinês: Tradução, Formação e Comunicação Empresarial, optei pela realização de um estágio curricular uma vez que, do meu ponto de vista, estabelecer um primeiro contacto com o mercado de trabalho nesta última fase do percurso académico se revelava essencial. Após pesquisar acerca de potenciais entidades onde poderia realizar esse estágio, acabei por escolher a empresa Market Access, especializada em serviços de consultoria internacional e localizada no concelho de Matosinhos. Ao realizar o estágio curricular nesta empresa, tive a oportunidade de me focar numa área de estudo específica de forma a obter o grau de mestre: a comunicação empresarial em contexto intercultural, com foco no mercado chinês.

O estágio curricular teve a duração de cinco meses, tendo sido iniciado a 10 de fevereiro de 2020 e terminado a 3 de julho de 2020. Durante esse período fui inserida na equipa de operações e, mais especificamente, na unidade de negócios institucional (setor público). Uma vez inserida nesta equipa, o meu estágio foi realizado sob a orientação da Dr.^a Ana Pinto, gestora dessa mesma unidade de negócios. A equipa de operações tem como objetivos planear e executar os projetos adjudicados, passando pela recolha de conhecimento e gestão da qualidade e, por fim, é responsável pelo encerramento desses projetos, retirando lições e ensinamentos dos mesmos.

O estágio iniciou-se com a teoria, sendo fundamental que, nos primeiros dias, o estagiário aprenda tudo acerca do funcionamento da empresa, leia acerca de projetos concluídos anteriormente e entenda onde vai ser inserido no âmbito da estrutura da empresa. Uma vez inserida na equipa de operações, tive a oportunidade de realizar um número de tarefas bastante versátil ao longo dos cinco meses de estágio. Estas tarefas consistiram em construir bases de dados, realizar contactos diretos com importadores e distribuidores, elaborar fichas de mercado, participar na realização de estudos de mercado, traduzir documentos, entre muitas outras. Os projetos para os quais dediquei a maior parte do tempo de estágio e para os quais dei o meu maior contributo foram dois projetos (adiante designados por Projeto 1 e 2) para o mercado chinês. Para uma boa realização das tarefas associadas a estes dois projetos, foi necessário dar uso aos conhecimentos adquiridos nas cadeiras de Chinês Moderno, Cultura da China, Geografia da China, China Económica e Política, Mercado e Cultura Empresarial, Técnica e Prática da Tradução do Chinês, Portugal e China: Cultura, Sociedade e

Empreendedorismo e História da China. As competências e os conhecimentos adquiridos nas cadeiras referidas foram cruciais para um correto desempenho das minhas funções enquanto estagiária.

Considero que o período em que vivi na China durante o primeiro ano de mestrado foi igualmente crucial para que pudesse entender melhor a cultura e pensamento chineses, tendo aprendido a lidar melhor com diferenças culturais e a não julgar com base, apenas, na minha perspetiva. Esta experiência mudou, para sempre, a minha forma de ver o mundo à minha volta. Na minha opinião, experiências internacionais oferecem-nos capacidades essenciais para lidar com outras culturas e formas de pensar, o que também foi extremamente útil para a conclusão de algumas tarefas do presente estágio curricular, já que o meu trabalho diário estava inserido num ambiente multicultural.

O presente relatório de estágio é constituído por dois capítulos. O primeiro capítulo consiste num enquadramento teórico relacionado com o tema do estágio realizado. Sendo a minha área de foco a da comunicação empresarial, com este relatório pretende-se realizar um estudo acerca da comunicação empresarial em contexto intercultural, apresentando alguns conceitos-chave da comunicação intercultural, realçando simultaneamente o peso que a cultura desempenha no mundo dos negócios, com especial foco no caso de Portugal e da China. Ademais, pretende-se fazer uma comparação entre Portugal e a China, realçando as suas semelhanças e diferenças, tendo por base os conceitos-chave da comunicação intercultural. Numa segunda parte deste capítulo, será fornecida uma perspetiva geral do que é a China hoje em dia, sendo explorados alguns dados e informações pertinentes, cujo conhecimento é indispensável para qualquer empresa que queira estabelecer relações comerciais com este país. O segundo capítulo incluirá a caracterização da entidade acolhedora do estágio curricular, bem como a caracterização detalhada das atividades realizadas, divididas por cada um dos quatro projetos no total e, por fim, uma parte dedicada aos problemas encontrados durante os cinco meses de estágio e como é que estes foram enfrentados e resolvidos.

Com este relatório, espero conseguir contribuir de alguma forma, ainda que modesta, com sugestões úteis para as empresas portuguesas que pretendam abordar o mercado chinês, para que estas sejam bem-sucedidas.

Capítulo I

Comunicação empresarial em contexto intercultural

1.1 Comunicação empresarial em contexto intercultural: o caso chinês

1.1.1 Importância da comunicação intercultural no contexto dos negócios internacionais

“Tal como o termo sugere, a comunicação empresarial intercultural lida com questões interculturais, comunicação e negócios. É a comunicação entre indivíduos ou grupos de diferentes origens culturais num ambiente de negócios.” (Varner, 2000, p. 39)¹

A comunicação intercultural é cada vez mais uma realidade no mundo dos negócios, o que tem sido consideravelmente facilitado pelo fenómeno da globalização. O número de multinacionais, PME (Pequenas e Médias Empresas) e outras empresas a decidir abordar mercados estrangeiros pelos mais variadíssimos motivos, seja para acompanhar a sua concorrência, como fenómeno de arrastamento (seguindo os passos de clientes e parceiros), devido a um mercado nacional saturado ou até mesmo devido a incentivos à internacionalização, tem vindo a aumentar significativamente nos últimos anos. O número de empresas portuguesas a exportar para a China já excedeu as 1.300 empresas e, em 2019, a China foi o 14º principal destino das exportações portuguesas.² Neste contexto, uma comunicação intercultural eficaz é crucial de forma a conseguir estabelecer relações comerciais profícuas e duradouras. É assim que surgem uma série de obstáculos, tais como as diferenças a nível linguístico e cultural, que irão ser estudadas neste capítulo.

Quando se fala de comunicação intercultural, é fundamental compreender o conceito de cultura que, como se verá mais à frente, é um conceito mais complexo e multidimensional do que a maioria das pessoas pode pensar. Segundo Meyer, (2014) é bastante comum haver pessoas que trabalham em ambientes multiculturais e viajam para outros países em negócios durante um grande período de tempo sem nunca se aperceberem do peso e impacto da cultura.

1.1.2 Conceito de cultura e sua importância para os negócios

A comunicação empresarial em contexto intercultural é indissociável do conceito de cultura e de todos os valores, comportamentos, instituições e organizações por trás da mesma, uma vez que a cultura poderá determinar a maior ou menor facilidade de as empresas comunicarem, bem como a forma como o vão fazer. Apesar de muitos considerarem que vivemos numa “aldeia global”, é errado considerar que o mundo se está a tornar homogéneo e desvalorizar o peso da cultura no sucesso ou

¹VARNER, 2000, p. 39 *As the term implies, intercultural business communication deals with intercultural issues, communication, and business. It is the communication among individuals or groups from different cultural backgrounds in a business environment.*

² Fonte: ITC <https://www.trademap.org/>

insucesso de um processo de internacionalização. Nas aulas da cadeira de China Económica e Política, Mercado e Cultura Empresarial, o professor Pedro Vieira dava sempre um excelente exemplo de empresas que falharam no seu processo de internacionalização exatamente devido ao facto de desvalorizarem o fator cultural. Esse exemplo tem a ver com empresas portuguesas que escolhiam o Brasil como mercado prioritário, apoiando-se no facto de a língua ser a mesma e de, aparentemente, ser um país culturalmente parecido com o nosso. No entanto, foram muitas as empresas que acabaram por falhar devido ao facto de, afinal, não sermos culturalmente tão idênticos quanto pensávamos.

Além de olhar para as questões alfandegárias, de taxas de câmbio e logísticas, dos canais de distribuição e de adaptação do produto ou modelo de negócio, é também necessária uma adaptação cultural. Segundo Vieira (2019) “As empresas podem falhar porque não adaptaram o produto, porque não foram capazes de gerir questões legais, porque não conseguiriam gerir a diferença cultural de país para país”.

Ao longo do tempo, foram várias as definições de cultura oferecidas do ponto de vista antropológico, sociológico e filosófico, sendo que segundo Kroeber e Kluckhohn (1952), dois antropólogos americanos, existiam já 164 diferentes definições de cultura em 1952. Atualmente continua a não existir apenas uma definição de cultura universal.

Tylor (1871) é considerado o pai do conceito moderno de cultura, tendo oferecido a seguinte definição de cultura no seu livro “*Primitive Culture*”:

“Cultura ou civilização, tida no seu amplo contexto etnográfico, é um todo complexo que inclui o conhecimento, crenças, arte, moral, leis, costumes e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos pelo Homem enquanto membro da sociedade.” (p. 1)³

Hofstede, um psicólogo holandês, por outro lado, abordou o conceito de cultura como sendo “a programação mental coletiva que distingue os membros de um grupo ou categoria das pessoas de outro” (1871, p. 41)⁴.

Segundo Hofstede, a programação mental coletiva pode ser dividida em três níveis: o nível universal, o nível coletivo e o nível individual.

³ TYLOR, 1871, p.1 *Culture or Civilization, taken in its wide ethnographic sense, is that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society.*

⁴ HOFSTEDE, 1980, p.41 (...) *I treat culture as the collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from another.*

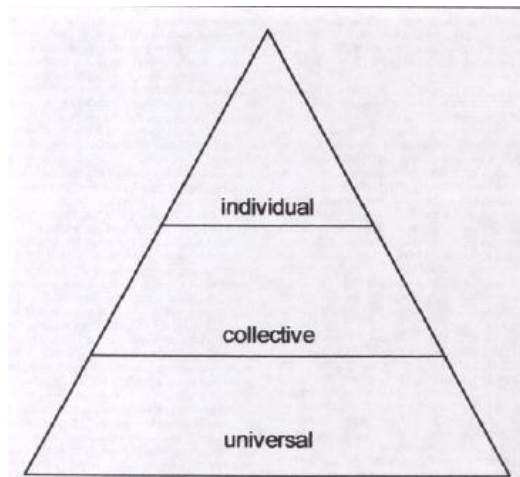


Figura 1: Os três níveis de programação mental humana (Hofstede G. , 1980, p. 25)

O nível **universal** corresponde à nossa natureza humana, é o nível mais básico, partilhado por todos os indivíduos e herdado de geração em geração. Hofstede compara-o ao sistema operativo de um computador, determinando o nosso funcionamento básico. Deste fazem parte a capacidade de sentir felicidade, raiva, tristeza, amor, medo, entre outras emoções humanas. Contudo, o que cada um faz com estes sentimentos, como cada um expressa o medo, alegria, as suas opiniões e assim por diante, é modificado pela cultura (Spencer-Oatey, 2012, p. 6).

O nível **coletivo** de programação mental é, segundo Hofstede, partilhado com algumas pessoas, sendo comum aos indivíduos pertencentes a um certo grupo ou categoria. É deste nível que faz parte a cultura, sendo que este inclui igualmente “a língua que usamos para comunicar, o respeito que mostramos pelos mais velhos, a distância física que mantemos de outras pessoas para nos sentirmos confortáveis (...)” (Hofstede G. , 1980, p. 24).

Finalmente, o nível **individual** da programação mental é uma parte única e exclusiva de cada ser humano, ou seja, equivale à personalidade de cada um. É este nível de programação mental que faz com que indivíduos inseridos na mesma cultura tenham comportamentos distintos. A nossa personalidade é uma mistura de traços hereditários e aprendidos, isto é, modificados pela cultura e pelas experiências pessoais de cada um.

Destes três níveis, o nível inferior, ou universal, é herdado dos nossos antepassados, sendo comum a toda a espécie humana. Por outro lado, no nível superior, ou individual, parte da nossa programação mental pode ser herdada e outra pode ser aprendida. É no nível do meio, ou coletivo, que a maior parte da nossa programação mental é aprendida, “(...) o que é visível pelo facto de o partilharmos com

peças que passaram pelo mesmo processo de aprendizagem que nós, mas que não possuem o mesmo patrimônio genético.”⁵ (Hofstede G. , 1980, p. 24)

Adicionalmente, Hofstede apresenta o “Diagrama da Cebola”, de forma a ilustrar os diferentes níveis de profundidade em que a cultura se manifesta. Para além dos valores, que são elementos invisíveis da cultura e que, por isso, se situam na camada mais interior deste diagrama, existem igualmente três outros termos usados para designar os elementos visíveis de uma cultura, a saber:

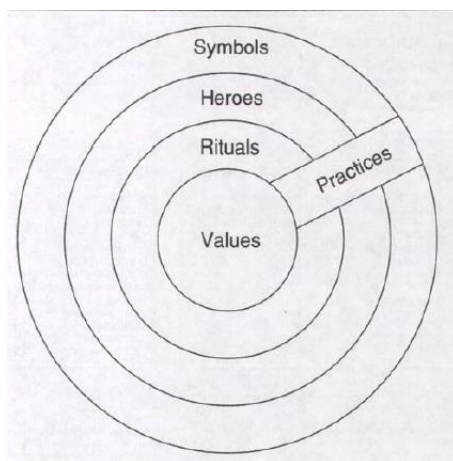


Figura 2: Diagrama da cebola: Manifestações da cultura a diferentes níveis de profundidade. (Hofstede, 1980, p. 44)

símbolos, heróis e rituais.

Os símbolos são elementos visíveis da cultura de um grupo ou categoria de pessoas que possuem significados complexos apenas reconhecidos pelos elementos que partilham essa cultura. Estes podem ser a língua, a forma de vestir, gestos, objetos, bandeiras, entre muitos outros elementos. Segundo Hofstede, os símbolos mudam com bastante facilidade e são substituídos por novos, sendo por isso que correspondem à camada externa, mais superficial do diagrama; Heróis são pessoas, vivas ou mortas, reais ou imaginárias, que possuem características altamente valorizadas pelas pessoas de uma cultura. As características destes heróis podem tornar-se modelos de comportamento a serem seguidos pela população. No caso particular da China, a Mulan pode ser considerada um herói pela sua demonstração de piedade filial, assim como o general Zhuge Liang⁶ pela sua inteligência incomparável e grandes feitos no período dos Três Reinos da China. Finalmente, os rituais são atividades coletivas praticadas pelos indivíduos de uma cultura sem um objetivo concreto, porém considerados socialmente

⁵HOFSTEDE, 1980, p. 24 (...) which is shown by the fact that we share it with people who have gone through the same learning processes but who do not have the same genetic makeup.

⁶诸葛亮 (Zhū gě liàng), foi um ministro e grande estrategista militar do período dos Três Reinos (220-280 d.C) na China. A sua inteligência e astúcia são características altamente valorizadas na cultura chinesa.

essenciais. A vénia, por exemplo, constitui-se como um ritual da cultura asiática (principalmente em países como a China, Coreia do Sul e Japão), feito de forma a cumprimentar outra pessoa e mostrar respeito. Dos rituais fazem igualmente parte os funerais, casamentos, cerimónias religiosas, bem como reuniões de negócios apenas realizadas com fins rituais. No diagrama da figura 2, pode ver-se que as práticas englobam estes três elementos visíveis da cultura referidos anteriormente. Assim, estes são visíveis para membros fora de determinada cultura ou grupo, contudo o seu significado cultural é invisível e impercetível para os que veem estas práticas do lado de fora. (Hofstede G. , 1980)

Neste mesmo contexto, é igualmente importante mencionar a obra de Edgar Schein, “Cultura Organizacional e Liderança” (2017), onde este apresenta a cultura dividida em três níveis: comportamentos e artefactos, convicções e valores e premissas básicas, formando o que ficou conhecido como o modelo do *iceberg*, como se pode ver na figura abaixo.



Figura 3: Níveis de Cultura de Edgar Schein⁷

Segundo Schein, a cultura pode ser analisada em vários níveis, sendo que cada “nível” corresponde ao grau em que o fenómeno cultural é visível para alguém enquanto participante ou observador dessa mesma cultura. “Esses níveis variam desde as manifestações mais tangíveis e evidentes que se podem ver e sentir, até às suposições básicas profundamente enraizadas e inconscientes que se definem como a essência ou ADN dessa cultura” (2017, p. 28).

A parte de cima do iceberg, aquela que é visível a todos, corresponde aos comportamentos e artefactos: fenómenos visíveis, assumidos e tendencialmente situados no plano consciente. Essas manifestações (visíveis e audíveis) incluem, por exemplo, a arquitectura e decoração dos espaços de

⁷ Vieira, Pedro A. Materiais da cadeira “Portugal e China: Cultura, Sociedade e Empreendedorismo”, Universidade do Minho, 2019

trabalho, a indumentária dos trabalhadores, os heróis, mitos e histórias, a sua tecnologia e produtos, bem como os seus valores, rituais e cerimónias observáveis.

O segundo nível da cultura definido por Schein, já não tão óbvio aos olhos de quem observa ou participa na mesma, são as convicções e valores, que podem ser de base moral, societária ou religiosa e que são aprendidos na infância e modificados pela experiência dos indivíduos. As convicções e valores são, inicialmente, propostos pelo fundador ou líder, sendo tidas pelo grupo como valores partilhados e, mais tarde, são assimilados e tidos pelos indivíduos desse grupo como suposições partilhadas.

Por último, a parte de baixo do *iceberg*, isto é, o nível da cultura menos visível, é o das premissas básicas. Estas estão de tal forma enraizadas nos indivíduos e tidas por estes como algo único e verdadeiro, que os comportamentos de outras pessoas assentes em diferentes premissas são inconcebíveis para os primeiros. Por exemplo, num grupo onde a premissa básica é que os direitos do indivíduo prevalecem sobre os direitos do grupo, os seus membros consideram inconcebível a ideia de cometer suicídio ou de, de alguma forma, se sacrificarem pelos interesses do grupo, mesmo que o tenham desonrado. As premissas básicas são invisíveis e inconscientes e definem o comportamento dos indivíduos e a sua relação com a natureza humana.

1.1.3 Dimensões da cultura de Hofstede

A influência que a cultura desempenha nos negócios internacionais é indiscutível e foi Hofstede (1980) que, com o seu livro “*Culture’s consequences*”, contribuiu significativamente para o estudo dos efeitos da cultura nos negócios e para orientar aqueles que com as diferenças culturais lidam diariamente. Antes, a cultura era vista como um conceito complexo, multidimensional e não quantificável, porém o trabalho de Hofstede veio mostrar que a cultura pode, na verdade, ser quantificada e comparada entre diferentes países. O seu trabalho constitui uma importantíssima ferramenta no âmbito da comunicação empresarial intercultural e, apesar de lhe terem apontado algumas falhas ao longo do tempo, este é ainda hoje um dos trabalhos mais citados no âmbito do estudo da comunicação intercultural e é tido como base para a comunicação empresarial de muitas empresas. Neste mesmo contexto, é também de realçar o trabalho mais recente levado a cabo por Erin Meyer, (2014) uma professora norte-americana, cujo trabalho se concentra em como os CEO mais bem-sucedidos do mundo lidam com as complexidades das diferenças culturais no seu quotidiano.

Apesar de haver quem diga que não se deve olhar para a cultura de forma simplista, pois tal poderá levar à criação de estereótipos, o trabalho de Hofstede veio mostrar que a maior parte dos indivíduos de uma cultura partilha determinadas características culturais. Também Meyer (2014) defende que, apesar de não devermos fazer suposições com base no país de origem de uma pessoa, a aprendizagem acerca de contextos culturais permanece indispensável, pois tanto as diferenças culturais como as individuais têm peso na comunicação intercultural. “Sem generalizações, a comunicação empresarial em contexto intercultural tornar-se-ia ainda mais difícil do que já é. Concentrar-se apenas nas características individuais e abordar todas as situações de comunicação intercultural a partir da estaca zero seria exaustivo e contraproducente (Varner, 2000, pp. 45-46)⁸”.

Entre 1967 e 1973, Hofstede realizou um estudo sobre como os valores no local de trabalho são influenciados pela cultura. Este analisou uma grande base de dados de pontuações de valores de funcionários IBM entre 1967 e 1973. Após analisar os resultados do seu estudo, Hofstede (1984) concluiu a existência de quatro dimensões da cultura que determinam a forma como cada sociedade lida de forma diferente com problemas semelhantes: “forma de lidar com a desigualdade, incluindo a relação com a autoridade; a relação entre o indivíduo e o seu grupo; os conceitos de masculinidade e feminilidade: as implicações emocionais de ter nascido como uma menina ou como um menino e a forma de lidar com a incerteza e a ambiguidade” (Hofstede, 1984, p. 30). A cada país foi atribuída um valor numa escala de 0 a 100 para cada uma dessas quatro dimensões: o índice de distância hierárquica (IDH), o índice de individualismo (IDV), o índice de masculinidade (IMAS) e o índice de controlo da incerteza (ICI). Mais tarde, em 1991, acabou por adicionar uma quinta dimensão da cultura, a orientação a longo prazo (OLP). Na edição de 2010 do seu livro, “*Cultures and Organizations: Software of the Mind*”, foram analisadas pessoas localizadas em 76 países e foi adicionada a sexta dimensão da cultura, o índice de indulgência (IND).

⁸ VARNER, 2000, pp.45-56 *Without any generalizations, meaningful interculcultural business communication would become even more difficult than it is already. To concentrate only on the individual and approach every intercultural communication situation from ground zero would be exhausting and not very productive.*

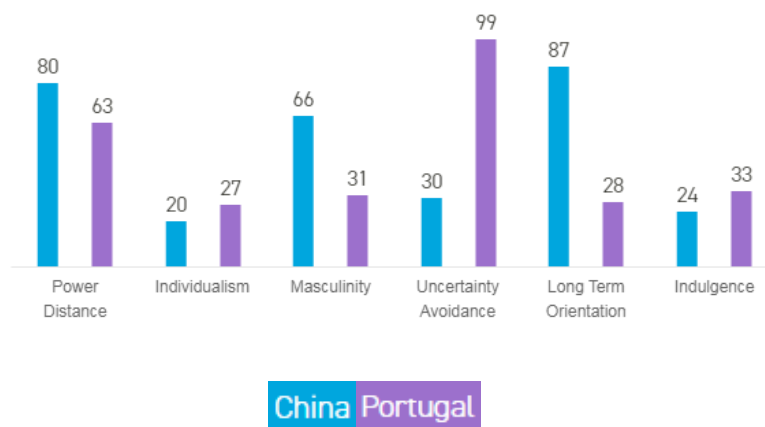


Figura 4: Dimensões da Cultura de Hofstede - Comparação entre Portugal e a China

Na figura acima podemos ver que os valores atribuídos a cada uma das seis dimensões propostas por Hofstede para Portugal e para a China são quase sempre relativamente próximos, sendo que as maiores oscilações em valores podem ver-se apenas nas dimensões da “aversão à incerteza” e “orientação a longo prazo”. Dois países aparentemente tão distantes, tanto culturalmente quanto fisicamente, afinal apresentam-se tão semelhantes face ao modelo de Hofstede. De seguida ver-se-á com mais detalhe o que cada uma destas dimensões da cultura representa e o que os valores atribuídos significam para cada um dos países.

Distância ao Poder (IDH)

Esta dimensão expressa a forma como as pessoas numa sociedade lidam com as desigualdades entre os seus membros, refletindo o grau de aceitação com que os membros menos poderosos de uma sociedade aceitam e esperam que o poder seja distribuído de forma desigual. Um valor elevado significa que existe uma elevada aceitação da desigualdade entre superiores e inferiores.

Nas sociedades com um elevado IDH, as pessoas que ocupam as posições mais altas numa empresa (chefes, diretores, etc) assumem uma posição autoritária, enquanto que os funcionários têm de lhes obedecer. Numa empresa, os órgãos máximos tomam decisões sem consultar os seus subordinados e estes aceitam que assim seja. Além disso, há uma elevada interdependência dos subordinados em relação aos seus chefes. Por outro lado, em sociedades com baixo IDH, existe uma dependência limitada dos subordinados em relação aos seus chefes, havendo interdependência entre os mesmos. A distância emocional entre estes é relativamente pequena, fazendo com que os subordinados se aproximem e contradigam os seus chefes mais facilmente.

⁹ <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/> (consultado a 24 de junho de 2020)

A distância ao poder na China (80) é superior à de Portugal (63). A China encontra-se numa posição alta no *ranking* de países com maior distância ao poder, enquanto que Portugal se encontra numa posição média. Isto significa que em ambos os países a desigualdade entre as pessoas é aceitável, apesar tal ser bastante mais visível na China, um dos países com maior IDH.

Confúcio viveu na China há milhares de anos atrás, no entanto os seus ensinamentos continuam profundamente enraizados na cultura e sociedade chinesa. Numa sociedade confucionista ideal, a desigualdade entre os indivíduos é essencial para que haja harmonia nessa mesma sociedade, tendo este distinguido as cinco principais relações humanas (*wu lun*¹⁰): soberano-súdito, pai-filho, irmão mais velho-irmão mais novo, homem-mulher e amigo mais velho-amigo mais novo, cuja relação contém obrigações mútuas e complementares.

Um elevado IDH pode influenciar não só as relações no domínio profissional como também nos domínios social, político e educacional. Numa sociedade com elevado IDH, espera-se que as crianças obedeçam aos seus pais e irmãos mais velhos, havendo até mesmo uma hierarquia entre as próprias crianças, sendo que as mais novas devem respeito às mais velhas em qualquer situação. Neste tipo de sociedade o respeito pelos mais velhos é uma virtude extremamente valorizada. Em contrapartida, numa sociedade com baixo IDH as crianças são ensinadas desde cedo a serem independentes e a contrariarem os seus pais. O respeito é mostrado a toda a gente e não somente aos mais velhos e, à medida que crescem, é encorajada uma relação de igualdade e amizade com os pais. O mesmo acontece no domínio escolar, onde a relação entre pai-filho é substituída pela relação professor-aluno. Nas sociedades com elevado IDH, os estudantes falam apenas quando lhes pedem, tratam os professores com grande respeito e o processo de aprendizagem é centrado no professor. No outro extremo deste índice, o processo de aprendizagem é centrado no aluno, incentivando-se a sua iniciativa própria e proatividade. Estes estão à vontade para fazer perguntas quando não percebem alguma coisa ou para fazer intervenções na aula sem lhes ter sido pedido previamente (1984, p. 67).

Individualismo e Coletivismo (IDV)

No mundo existem dois tipos de sociedades: coletivistas e individualistas. As sociedades coletivistas constituem a realidade da maioria da população. Neste tipo de sociedades, o interesse do grupo prevalece sobre o interesse individual. Ao longo da vida as pessoas inserem-se em diversos grupos, sendo a família o grupo primário. Nestas sociedades o grupo é uma grande fonte influenciadora da identidade de cada indivíduo. Pelo contrário, nas sociedades individualistas, que

¹⁰ 五伦(*wǔ lún*)

constituem uma minoria da população, os interesses individuais prevalecem sobre os interesses do grupo. Neste tipo de sociedades a educação constitui uma ferramenta para ajudar as crianças a serem independentes, sendo esperado que estas saiam de casa assim que este objetivo seja alcançado. Hofstede define individualismo e coletivismo da seguinte forma:

(...) O individualismo está presente em sociedades onde as ligações entre os indivíduos são pouco visíveis: espera-se que cada um tome conta de si mesmo(a) bem como da sua família direta. O coletivismo, por sua vez, está presente em sociedades nas quais as pessoas são, desde o nascimento, integradas em grupos fortes e coesos que as protegem ao longo da vida em troca de lealdade inquestionável (Hofstede & Bond, 1984).¹¹

O individualismo reflete o grau de interdependência dos indivíduos de uma sociedade e o valor que estes lhe atribuem. Um elevado IDV revela uma fraca conexão interpessoal entre aqueles que não fazem parte do núcleo familiar. Por um lado, uma sociedade individualista atribui grande importância ao tempo pessoal, liberdade e desafios como características de eleição no mundo do trabalho. Estas características salientam o elevado grau de independência de um funcionário face à sua organização. Por outro lado, numa sociedade coletivista dá-se grande importância às oportunidades de formação e de melhoramento de competências, às condições físicas do lugar de trabalho e do uso total das aptidões e capacidades de cada um. Hofstede descobriu também que, geralmente, o individualismo é característico de países mais ricos, enquanto que os países coletivistas tendem a ser mais pobres (Hofstede & Bond, 1984).

Portugal e a China têm valores de individualismo bastante parecidos (27 e 20, respetivamente) sendo Portugal o país mais coletivista da Europa, onde as pessoas se inserem em diferentes grupos cujas relações são caracterizadas pela lealdade e ajuda mútua. Segundo Hu (2020), a ideologia coletivista está profundamente enraizada no sangue da nação chinesa, o que pode ver-se na forma como toda a população foi mobilizada para combater o vírus da Covid-19. Tanto os habitantes de Wuhan, que são atualmente vistos como heróis na China, como a restante população chinesa rapidamente se uniram para travar a batalha contra o vírus, ouvindo e respeitando sempre as ordens do governo e limitando as saídas e deslocações ao máximo, em muito contribuindo para travar a propagação do vírus.

¹¹HOFSTEDE, 1984, p. 92 *Individualism pertains to societies in which the ties between individuals are loose: everyone is expected to look after him- or herself and his or her immediate family. Collectivism as its opposite pertains to societies in which people from birth onward are integrated into strong, cohesive in-groups, which throughout people's lifetime continue to protect them in exchange for unquestioning loyalty.*

De forma geral, o individualismo prevalece no Ocidente, enquanto o coletivismo prevalece na China. Na genética espiritual chinesa, a nação e a família, a sociedade e o indivíduo, são um todo inseparável. Ao longo de tempos intermináveis, os inúmeros desastres naturais e guerras, os altos e baixos, bem como as crises, vieram moldar um sentimento de “comunidade” que se ajuda entre si e valores que enfatizam interesses coletivos e responsabilidades individuais (Hu, 2020)¹².

Masculinidade e Feminilidade (MAS)

No seu estudo, Hofstede estabelece uma distinção entre sociedades masculinas e femininas sendo que, de sociedade para sociedade, os comportamentos esperados e de certa forma aceitáveis para um homem e para uma mulher podem ser diferentes. Esta distinção é profundamente visível no mercado de trabalho, explicando o facto de no Japão o número de mulheres gerentes ser quase inexistente, ao passo que em países como a Tailândia e as Filipinas, este ser um fenómeno frequente. (Hofstede & Bond, 1984)

De acordo com Hofstede, numa sociedade masculina os comportamentos esperados de cada género são claramente distintos: são esperados dos homens comportamentos assertivos, competitivos e fortes, devendo estes preocupar-se com o sucesso material, enquanto que se espera das mulheres que sejam delicadas, ternas e modestas, devendo ocupar-se da casa e dos filhos. Por outro lado, uma sociedade é chamada feminina quando os papéis políticos, económicos e sociais de ambos os géneros se sobrepõem: tanto os homens como as mulheres devem ser modestos, carinhosos e preocupados com a qualidade de vida (Hofstede & Bond, 1984).

As sociedades portuguesa e chinesa são relativamente parecidas nas dimensões de distância ao poder e individualismo, porém é nesta terceira dimensão da cultura proposta por Hofstede que começam a surgir algumas diferenças significativas. Enquanto que Portugal se posiciona como uma sociedade feminina (31), a China posiciona-se como uma sociedade masculina (66). A diferença fundamental neste caso é que numa sociedade masculina é mais importante ser-se o melhor, enquanto que numa sociedade feminina é mais importante gostar do que se faz. O Japão é o país com o maior valor MAS do mundo (90), um país onde a competição no mundo do trabalho é extremamente

¹² HU, 2020 总体而言，西方盛行个人主义，而中国则以集体主义为主导。在中国人的精神谱系中，国家与家庭、社会与个人，是密不可分的整体，在漫长的岁月中，无数次天灾战祸、兴衰危亡，早已塑造了我们同风共雨、守望相助的“共同体”情感，塑造了我们强调集体利益、强调个体责任的价值观念。

grande, onde fazer horas extra é algo frequente, fazendo com que as mulheres geralmente não apresentem funções de grande destaque numa empresa pois precisam de dedicar tempo à família.

Hofstede concluiu que as sociedades masculinas são, uma grande parte das vezes, sociedades com elevado IDH. Este concluiu também que em sociedades masculinas, os consumidores têm mais tendência para comprar itens de luxo e produtos estrangeiros, facto que pode representar uma vantagem para as empresas portuguesas que se queiram aventurar em mercados masculinos, como é o caso da China.

Aversão à Incerteza (ICI)

A dimensão da aversão à incerteza pode ser calculada através do grau de ameaça que os membros de uma cultura sentem face a situações ambíguas ou desconhecidas. Nas sociedades com um valor elevado de ICI, como é o caso por exemplo de Portugal, Espanha, Japão e Coreia do Sul, as pessoas tendem a tentar tornar a sua vida o mais previsível e controlável possível, ao passo que as pessoas em sociedades com baixo ICI tendem a ser mais descontraídas, abertas e inclusivas, como podemos verificar em países como a Suécia, a Dinamarca e a China.

Hofstede relacionou esta dimensão da cultura com a sensação de ansiedade, isto é, o estado de desconforto ou medo do que possa acontecer no futuro, tendo concluído que esta sensação é mais visível em certos países do que noutros. Países ou culturas onde os indivíduos sofrem mais de ansiedade são, simultaneamente, sociedades com maior aversão à incerteza. Pelo contrário, em sociedades com menor aversão à incerteza os níveis de ansiedade são significativamente menores. Sociedades com alto ICI tendem a ser culturas mais expressivas, onde as pessoas falam usando gestos e onde é aceitável mostrar as suas emoções e levantar a voz. Hofstede chama também a atenção para o facto de, em países cujas culturas manifestam menor aversão à incerteza, se beber mais café e chá, enquanto que em países com maior aversão à incerteza as pessoas bebem álcool frequentemente, o que está ligado a uma tentativa de aliviar de stress do quotidiano.

A aversão à incerteza é a dimensão onde se verifica uma maior divergência entre Portugal e a China. Portugal, com um índice de 99 é, em conjunto com a Grécia, um dos países do mundo com maior ICI e, consequentemente, maior aversão à incerteza. O valor apresentado por Portugal nesta dimensão foi algo que me surpreendeu uma vez que os portugueses são conhecidos por serem bons na arte de “desenrascar” e lidar com problemas inesperados. No entanto tal não se verifica no mundo do trabalho, onde os portugueses preferem que lhes digam exatamente o que fazer, em vez de lhes ser dada liberdade para a criatividade (Carvalho, 2015). Com um índice de 30, a China tem um valor

bastante baixo nesta dimensão, sendo um dos países do mundo com menor ICI. Os chineses estão à vontade com a ambiguidade, o que se pode verificar na própria língua chinesa, cheia de significados ambíguos que podem ser difíceis de entender por pessoas originárias de sociedades com maior aversão à incerteza.

Assim, as pessoas de culturas com maior aversão à incerteza podem ser vistas por quem está de fora como pessoas demasiado ocupadas, inquietas, emocionais, agressivas e desconfiadas. Pelo contrário, as pessoas de culturas com menor aversão à incerteza podem parecer aborrecidas, calmas, descontraídas e preguiçosas (Hofstede & Bond, 1984, p. 197).

Orientação a Curto/Longo Prazo (OLP)

Esta quinta dimensão da cultura foi introduzida mais tarde por Hofstede em conjunto com Michael Bond e resultou da inclusão de mais países no seu estudo, como é o caso da China, Coreia do Sul, Taiwan e Japão, bem como outros países influenciados pela ideologia confucionista. Quando estudaram estes 23 países, Hofstede e Bond entenderam a profunda influência que os ensinamentos de Confúcio exercem na forma de pensar dos países orientais, tendo concluído a existência de uma quinta dimensão: a OLP, que estabelece uma distinção clara entre a forma de pensar dos países Ocidentais e Orientais.

Esta dimensão descreve como cada sociedade mantém uma ligação com o seu próprio passado, enquanto lida com os desafios do presente e do futuro. Por um lado, as sociedades com orientação a longo prazo manifestam características como perseverança, pragmatismo, modéstia, etc. Neste tipo de sociedades pragmáticas, os indivíduos tendem a acreditar que a verdade depende do contexto, situação e tempo, e a adaptar a sua tradição facilmente consoante a mudança de circunstâncias. Este facto pode ser explicado através de uma citação de um dos discípulos de Confúcio que afirma que “o homem superior passa a sua vida sem nenhuma ação preconcebida ou tabu, apenas decidindo qual a coisa certa a fazer em cada momento específico¹³” (como citado em Hofstede & Bond, 1984). Os indivíduos tendem a ser mais poupados e a não gastar em coisas desnecessárias e dão bastante valor a esforços sustentados em direção a resultados lentos ou não imediatos. No polo oposto, sociedades com orientação a curto prazo preferem manter as tradições e normas consagradas ao longo do tempo, sendo desconfiadas da mudança social. Os indivíduos destas sociedades tendem a manifestar um enorme respeito pela tradição, a retribuir presentes e favores, bem como a contribuir

¹³ HOFSTEDÉ & BOND, 1984, p. 244 *The superior man goes through his life without any one preconceived action or any taboo. He merely decides for the moment what is the right thing to do.*

para o cumprimento das suas obrigações sociais. Este tipo de sociedades normativas tem pouca tendência para poupar para o futuro, focando-se mais em atingir resultados mais rápidos.

Hofstede e Bond concluíram que enquanto que a distância ao poder e o individualismo são dimensões da cultura relacionadas com a riqueza de um país, a orientação a longo prazo está, por sua vez, relacionada com o crescimento económico, o que poderá explicar o facto de países como a China, Hong Kong, Japão e Brasil ocuparem os primeiros lugares em termos de orientação a longo prazo, ao mesmo tempo que países ocidentais como Portugal, Espanha e Suíça ocupam os últimos lugares.

A orientação a longo prazo é outra dimensão da cultura onde o contraste cultural entre Portugal e a China é mais evidente, sendo a China um país claramente orientado a longo prazo possuindo um valor de 87, e Portugal um país claramente orientado a curto prazo com um valor de 28. Estando esta dimensão profundamente relacionada com o Confucionismo e sendo a China o país de origem do mesmo, é fácil compreender o facto de este ocupar a primeira posição neste ranking. Uma das diferenças mais evidentes entre Portugal e a China é a conceção de “tempo” de cada uma destas sociedades. Ao passo que os chineses tendem mais a pensar no futuro e no investimento a longo-prazo, os portugueses pensam mais no passado e na recompensa imediata pelos seus esforços. Segundo Lin (2013), esta grande diferença poderá explicar o facto de os chineses serem mais otimistas e os portugueses mais pessimistas e nostálgicos.

Aplicando esta dimensão ao mundo dos negócios, uma empresa portuguesa que queira exportar um determinado produto ou serviço para o mercado chinês deve pensar na permanência e durabilidade do seu produto ou serviço, já que será mais provável que este capte o interesse do consumidor chinês do que um produto apenas destinado a uma satisfação momentânea ou a curto prazo. No mundo da moda, o consumidor português é extremamente influenciado pelas tendências atuais e tende a comprar algo só porque “está na moda”, não pensando na sua utilidade a longo prazo. O consumidor chinês, no mesmo contexto, poderá ser diferente.

Indulgência (IND)

A indulgência é a sexta e última dimensão adicionada por Hofstede aquando do estudo de Michael Minkov em 2010. De acordo com Hofstede, esta dimensão pode ser definida como “(...) uma tendência a permitir uma satisfação relativamente livre dos desejos humanos básicos e naturais relacionados com aproveitar a vida e divertir-se. O seu polo oposto, restrição, reflete a convicção de que essa satisfação tem de ser restringida e regulada por normas sociais rigorosas.” (1984, p. 281).

Assim, esta dimensão mede até que ponto as pessoas tentam controlar seus desejos e impulsos, com base na maneira como foram educadas. O controlo relativamente fraco é chamado de "indulgência" e o controlo relativamente forte é chamado de "restrição". As culturas podem, consequentemente, ser descritas como indulgentes ou restringidas. As sociedades indulgentes estão normalmente associadas a uma população mais feliz, otimista e extrovertida e que atribui uma grande importância ao tempo de lazer e ao tempo dedicado aos amigos. Pelo contrário, as sociedades restringidas são geralmente constituídas por indivíduos mais pessimistas, menos felizes e mais preocupados com cumprir e seguir as normas sociais.

Portugal (33) e a China (24), com valores relativamente baixos nesta dimensão podem ser consideradas culturas restringidas. Indivíduos de culturas restringidas têm maior tendência a serem pessimistas e a darem menor ênfase ao tempo de lazer e à satisfação dos seus desejos. Apesar deste valor, enquanto portuguesa eu considero que Portugal e a China são bastante diferentes neste parâmetro, no sentido em que a maior parte dos portugueses que conheço dá uma grande importância ao tempo de lazer, enquanto que os chineses tendem a viver mais para o trabalho.

1.1.4 Mapa cultural de Erin Meyer

No sentido de comparar culturas e simplificar o processo da comunicação intercultural, é importante referir o trabalho de Erin Meyer e do seu livro *The Culture Map* (2014), no qual esta oferece uma abordagem sistemática de forma a entender os desafios mais comuns na comunicação empresarial advindos de fatores culturais, oferecendo soluções para lidar com estes de forma mais eficaz. Num mundo onde os negócios se realizam cada vez mais a nível internacional, os funcionários de uma empresa precisam de possuir uma certa sensibilidade para com as diferenças culturais e individuais, isto é, compreender alguns aspetos culturais do país com que estão a negociar e, em simultâneo, perceber que também existem diferenças a nível individual. Segundo Varner, na maior parte dos casos, os empresários não necessitam de saber todos os detalhes de uma cultura para serem bem-sucedidos, apenas necessitam de “ter em conta a cultura nacional, a cultura comercial generalista e a cultura corporativa específica” (2000, p. 45)¹⁴.

O trabalho de Meyer enquanto professora na INSEAD, uma escola de negócios internacionais no Minesotta, bem como a sua experiência de vida em contexto intercultural acabaram por dar origem

¹⁴ VARNER, 2000, p. 45 *Business people need to take into account the national culture, the general business culture, and the specific corporate culture.*

às oito escalas que caracterizam as culturas do mundo. Cada uma dessas oito escalas representa um domínio-chave que os diretores devem conhecer, mostrando como as culturas variam de um extremo ao seu oposto.

Essas oito escalas são:

- Comunicação: alto-contexto vs. baixo-contexto;
- Avaliação: feedback negativo direto vs. feedback negativo indireto;
- Persuasão: baseada em princípios, baseada em aplicações;
- Liderança: igualitária vs. hierárquica;
- Tomada de decisões: consensual vs. *top-down*;
- Confiança: baseada no desempenho vs. baseada no relacionamento;
- Discordar: confronto vs. evita confronto;
- Calendarização: tempo linear vs. tempo flexível.

Segundo Meyer (2014), posicionar cada cultura num dos extremos de cada uma destas escalas poderá ser extremamente útil de forma a descodificar como a cultura influencia a comunicação internacional e evitar situações menos boas.

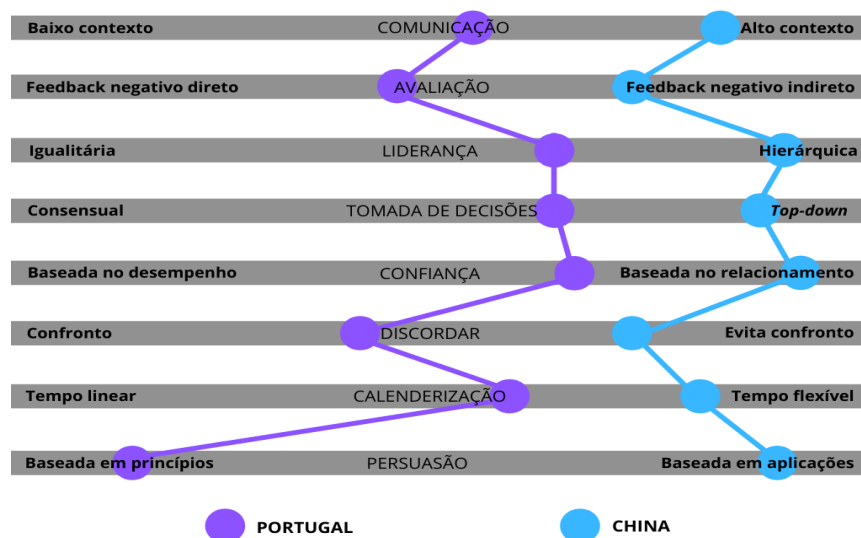


Figura 5: Mapa Cultural Portugal-China¹⁵

¹⁵ Elaborado com base em Meyer (2014).

Culturas de alto e baixo contexto



Figura 6: Comunicação: alto-contexto vs. baixo-contexto (Meyer, 2014, p. 39)

De acordo com o seu estilo de comunicação, as culturas podem posicionar-se como culturas de alto ou baixo contexto, como se pode ver na figura acima. As culturas de baixo contexto, localizadas no extremo esquerdo desta escala, comunicam de forma explícita, literal e direta, isto é, o processo de comunicação por elas utilizado é preciso, simples e claro. Neste tipo de culturas, é considerada uma boa comunicação aquela que é feita com clareza, sendo que a repetição é muitas vezes valorizada de forma a ajudar a clarificar a mensagem e a melhorar a comunicação. Assim, o recetor interpreta a mensagem de acordo com o que foi dito e não de acordo com um significado escondido nas entrelinhas. Os EUA são a cultura de contexto mais baixo do mundo, da mesma forma que as restantes culturas anglo-saxónicas também ocupam o extremo esquerdo desta escala proposta por Meyer (2014). Por outro lado, as culturas de alto contexto, situadas no extremo direito da escala, usam um estilo de comunicação mais indireto e subtil, sendo que a mensagem que o emissor pretende passar depende muitas vezes do contexto em que é dita. Em culturas de alto contexto, como são a China, o Japão e a maior parte dos países asiáticos e africanos, a mensagem está implícita, cabendo ao recetor ler as entrelinhas e descodificá-la com base em pontos de referência comum e num conhecimento partilhado por ambos. O Japão é a cultura de mais alto contexto no mundo, sendo que as pessoas aprendem desde cedo a comunicar e a ler nas entrelinhas, comunicando mensagens sem as dizer diretamente. Portugal, bem como os países latinos europeus como Itália e Espanha, posicionam-se mais ou menos a meio desta escala.

Edward Hall, um antropólogo americano que desenvolveu originalmente o conceito de culturas de alto e baixo contexto, usa frequentemente a analogia do casamento para descrever as diferenças entre a comunicação de alto e baixo contexto:

Imagine o que acontece quando duas pessoas são casadas há cinquenta ou sessenta anos. Tendo partilhado o mesmo contexto durante tanto tempo, estes são capazes de recolher

uma enorme quantidade de informação apenas de olhar para o rosto ou gestos um do outro. Os recém-casados, no entanto, precisam de comunicar explicitamente as suas mensagens e repeti-las frequentemente para garantir que estas sejam recebidas corretamente (como citado em Meyer, 2014, p.41).¹⁶

Feedback negativo direto vs. feedback negativo indireto



Figura 7: Avaliação: feedback negativo direto vs. feedback negativo indireto (Meyer, 2014, p. 64)

A escala acima apresentada oferece-nos informações bastante importantes acerca de como a avaliação é feita de forma distinta em diferentes partes do mundo. Esta serve para posicionar as diferentes culturas no extremo esquerdo – culturas onde geralmente se oferecem críticas diretas quando alguém faz algo de errado, ou no extremo direito – culturas onde as pessoas consideram o *feedback* negativo como ofensivo, preferindo que a avaliação seja feita de forma mais suave e subtil. Esta escala não tem necessariamente uma relação direta com a escala anterior referente à comunicação de alto e baixo contexto, uma vez que algumas culturas de baixo contexto que normalmente comunicam de forma explícita podem ser extremamente indiretas ao dar críticas negativas a alguém, enquanto que outras culturas que falam nas entrelinhas podem ser explícitas e sinceras ao apontar o que alguém fez de errado.

Por um lado, as culturas que se inserem no extremo esquerdo desta escala dão *feedback* negativo a um colega com franqueza e honestidade, sendo que as mensagens negativas não necessitam de ser suavizadas por palavras positivas, podendo as críticas a um indivíduo ser feitas em frente a um grupo. Por outro lado, no extremo direito da escala apresentada, encontram-se as culturas cujo *feedback* negativo para um colega é dado de forma suave, subtil e diplomática, sempre em privado e usando palavras com conotação positiva para colmatar as críticas negativas. Tendo em conta o conceito de face (*mianzi*), que será explorado detalhadamente mais à frente neste capítulo, é fácil

¹⁶MEYER, 2014, p. 41 *Imagine what happens when two people are married for fifty or sixty years. Having shared the same context for so long, they can gather enormous amounts of information just by looking at each other's faces or gestures. Newlyweds, however, need to state their messages explicitly and repeat them frequently to ensure they are received accurately.*

perceber porque é que a cultura chinesa se posiciona no extremo direito desta escala, preferindo dar *feedback* negativo de forma indireta. Criticar alguém em frente a um grupo de pessoas, implica que essa pessoa perca a face, o que é algo muito grave na cultura chinesa e deve ser evitado ao máximo.

O diretor chinês aprende a nunca criticar um colega abertamente ou em frente a outras pessoas, enquanto que o diretor holandês aprende a ser sempre honesto e a transmitir a sua mensagem diretamente. Os americanos são ensinados a incluir mensagens positivas em torno das negativas, enquanto que os franceses são ensinados a criticar vigorosamente e a fornecer um *feedback* positivo moderado (Meyer, 2014).¹⁷

Método dedutivo (baseado em princípios) e Método indutivo (baseado em aplicações)



Figura 8: Persuasão: baseado em princípios, baseado em aplicações (Meyer, 2014, p. 86)

A terceira escala proposta por Meyer prende-se com a arte de persuadir, uma das competências mais importantes no mundo dos negócios. Apesar de muitas vezes não nos apercebermos, a forma como tentamos persuadir uma pessoa e o tipo de argumentos que usamos para o fazer estão profundamente relacionados com a nossa cultura. Nas culturas situadas no extremo esquerdo desta escala, quando se tenta persuadir alguém, quer seja a adquirir um produto ou a aprovar uma ideia para um projeto, primeiro apresenta-se a teoria ou conceito complexo, e só depois os factos, conclusões e opiniões. Desta forma, numa reunião primeiro haveria uma apresentação ou relatório do argumento teórico e só depois seria apresentada uma conclusão. Em contrapartida, nas culturas situadas no extremo direito, em primeiro lugar veem os factos, conclusões e opiniões e só depois os conceitos que suportaram tal decisão.

Em contexto de negócios, uma reunião no contexto de uma cultura indutiva (persuasão baseada em aplicações) consistiria na apresentação de um sumário executivo e na discussão de ideias

¹⁷ MEYER, 2014, p. 60 *The Chinese manager learns never to criticize a colleague openly or in front of others, while the Dutch manager learns always to be honest and to give the message straight. Americans are trained to wrap positive messages around negative ones, while the French are trained to criticize passionately and provide positive feedback sparingly.*

concretas, evitando discussões teóricas em contexto de empresa. Este tipo de culturas dá mais ênfase à pergunta “como?”. Por outro lado, em culturas dedutivas (persuasão baseada em princípios) as pessoas concentram-se mais no porquê das coisas, procurando sempre perceber o porquê do pedido do chefe antes de agirem.

Em geral, culturas anglo-saxónicas tendem a cair para o extremo direito na escala de persuasão, ao passo que os países da Europa Latina se posicionam como culturas dedutivas. As culturas asiáticas não estão incluídas nesta escala uma vez que Meyer detetou uma forma de pensar holística muito característica das mesmas e que as distingue bastante das restantes culturas ocidentais. Isto significa que, ao contrário das culturas ocidentais, as culturas asiáticas são ensinadas a olhar para tudo como um todo, procurando entender os fenómenos de forma completa. Os chineses pensam do macro para o micro, enquanto que os ocidentais pensam do micro para o macro.

Igualitária vs. Hierárquica



Figura 9: Liderança: igualitária vs. hierárquica (Meyer, 2014, p. 110)

Esta escala está relacionada com a dimensão de cultura da distância ao poder proposta por Hofstede (1980), porém, no seu livro Meyer refere-se às culturas de baixo índice de distância ao poder como igualitárias e às culturas de alto índice de distância ao poder como hierárquicas.

Numa cultura igualitária a distância ideal entre um superior hierárquico e um subordinado é baixa. O chefe ideal é aquele que é um facilitador entre iguais e com o qual o processo de comunicação ultrapassa canais hierarquizados. Por outro lado, numa cultura hierárquica a distância ideal entre um superior hierárquico e um subordinado é elevada. O líder ideal possui uma posição forte e o estatuto é importante. Ao contrário das culturas igualitárias, a comunicação nas culturas hierárquicas segue canais hierárquicos. Nas culturas igualitárias, é aceitável discordar do chefe em público, é mais provável que os subordinados partam para a ação sem a permissão do chefe e é aceitável contactar pessoas hierarquicamente superiores. Nas culturas hierárquicas, contudo, as pessoas necessitam da aprovação do chefe antes de partirem para a ação, numa reunião com

parceiros ou clientes têm de se sentar e falar de acordo com o seu estatuto na empresa e comunicar seguindo uma cadeia hierárquica.

Nesta escala podemos verificar como países europeus geograficamente próximos apresentam diferenças tão significativas na escala da liderança, sendo que países como Espanha, Itália, Portugal e França se aproximam mais de culturas profundamente hierárquicas como a China, a Coreia do Sul e o Japão que se localizam no extremo direito da escala. No seu estudo, o Professor André Laurent (como citado em Meyer, 2014, p. 112) concluiu que esta diferença se pode prender com fatores históricos. O Império Romano, que dominou toda a Europa do Sul construiu estruturas sociais e políticas hierárquicas e sistemas fortemente centralizados para controlar o seu vasto império. Isto pode explicar o facto de os países que caíram sob a influência do Império Romano tenderem a ser mais hierárquicos do que o resto da Europa Ocidental. Se olharmos para o extremo direito desta escala, para países asiáticos como a China e o Japão, podemos verificar a forte influência histórica do confucionismo até aos dias de hoje, onde a hierarquia entre irmão mais velho e mais novo, superior hierárquico e subordinado, pai e filho, continua profundamente enraizada.

Consensual vs. *top-down*



Figura 10: Tomada de decisões: consensual vs. top-down (Meyer, 2014, p. 132)

A quinta escala proposta por Meyer serve para posicionar as diferentes culturas em relação à forma como cada uma toma decisões: de forma consensual ou *top-down*. No extremo esquerdo desta escala temos as culturas consensuais, onde as decisões são tomadas em grupo e de forma unânime. No extremo direito posicionam-se as culturas *top-down*, onde as decisões são tomadas por indivíduos (normalmente os superiores hierárquicos). As culturas consensuais, como é o caso do Japão e da Alemanha, valorizam a construção de consenso como parte do processo da tomada de decisão, sendo que este pode ser um processo mais demorado, contudo, a sua implementação tem tendência a ser mais rápida. As culturas *top-down*, pelo contrário, investem na tomada de decisão por parte de um indivíduo. Neste caso, a tomada de decisão é bastante rápida, mas pode ser flexível e mudada ao longo da implementação, o que significa que esta será mais demorada.

Baseada no desempenho vs. baseada no relacionamento

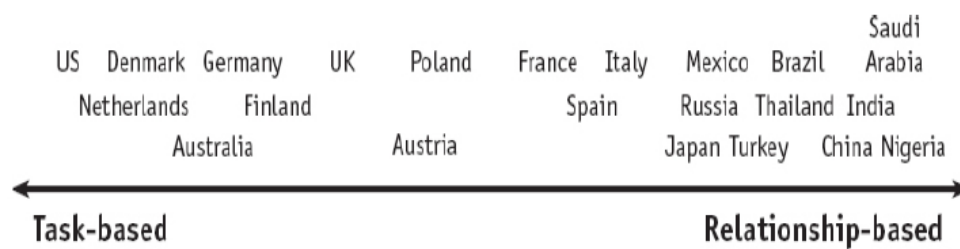


Figura 11: Confiança: baseada no desempenho vs. baseada no relacionamento (Meyer, 2014, p. 149)

A confiança é um elemento base nos negócios de todos os países, sendo impossível ser-se bem-sucedido sem ter a confiança dos colegas de trabalho, clientes ou parceiros. O que posiciona os diferentes países em diferentes extremos desta escala são os meios pelos quais a confiança é construída entre os parceiros de negócios. Estes meios, segundo Meyer, diferem dramaticamente de cultura para cultura. Apesar de toda a gente reconhecer a importância da confiança no mundo dos negócios, a diferença encontra-se na forma como esta confiança é construída e mantida.

De acordo com Meyer, existem dois tipos de confiança: a confiança cognitiva e a confiança afetiva. A confiança cognitiva é baseada na confiança que se sente nas conquistas, habilidades e credibilidade de outra pessoa. A confiança afetiva, por outro lado, surge de sentimentos emocionais de proximidade, empatia ou amizade. Em culturas onde a confiança se baseia no desempenho, esta é construída através de atividades profissionais, sendo confiável aquele que faça um trabalho de qualidade e consistente. Pelo contrário, as culturas baseadas no relacionamento constroem a confiança lentamente, através de atividades não diretamente relacionadas com o trabalho, como por exemplo um almoço ou jantar. Nestas culturas, só conhecendo de forma mais profunda uma pessoa é que se consegue construir uma relação de confiança duradoura.

Enquanto que para países como a China, as confianças cognitiva e afetiva são misturadas em contexto de negócios, em países como os EUA, acontece exatamente o oposto. É no contexto da construção de confiança que surge o conceito chinês *guanxi*, ou rede contactos, extremamente importante e referenciado nos estudos da comunicação empresarial em contexto intercultural, que será apresentado com mais detalhe posteriormente. Uma vez que a China é uma cultura baseada nos relacionamentos, os empresários chineses acreditam que a confiança se constrói dedicando tempo, energia e esforço e de forma lenta, em jantares e almoços onde os negócios são postos de parte temporariamente. Em comparação com países como a Alemanha e os EUA, Portugal é um país que baseia a confiança em relações, porém, em comparação com países como a China e o Japão, este encontra-se mais no extremo esquerdo da escala.

Confronto vs. evita confronto



Figura 12: Discordar: confronto vs. evita confronto (Meyer, 2014, p. 173)

A forma como cada cultura demonstra o facto de discordar com algo varia bastante de cultura para cultura, havendo culturas de confrontação e culturas que evitam o confronto. As culturas que se encontram no extremo esquerdo desta escala, consideram que o desacordo e o debate de ideias são positivos para a equipa e para a organização. O confronto aberto é aceitável e não interfere de forma negativa nos relacionamentos. No extremo oposto situam-se as culturas que evitam o confronto, onde o desacordo e o debate de ideias são negativos para a equipa e para a organização. Neste tipo de culturas, o confronto aberto e direto é inapropriado, pois quebra a harmonia do grupo e pode ter um impacto negativo nos relacionamentos.

Sociedades confucionistas como a China e o Japão situam-se no extremo direito desta escala, sendo culturas que evitam o confronto. Como já foi referido antes, o confucionismo defende a harmonia do grupo. Segundo Confúcio, existem cinco principais relações humanas que ditam as relações entre as pessoas de uma sociedade, sendo que a harmonia do grupo existe apenas quando todos desempenham o seu papel estabelecido e reforçam os papéis dos outros. Nestas sociedades, discordar abertamente de alguém é mal visto e pode fazer alguém perder a face (*mianzi*). Proteger a face de outra pessoa é mais importante do que manifestar o que se acha correto. Por outro lado, as culturas de confrontação, como é o caso da maior parte dos países europeus, aprendem desde cedo a discordar abertamente, sendo que discordar da ideia de uma pessoa não significa que se goste menos dessa pessoa.

Tempo linear vs. tempo flexível

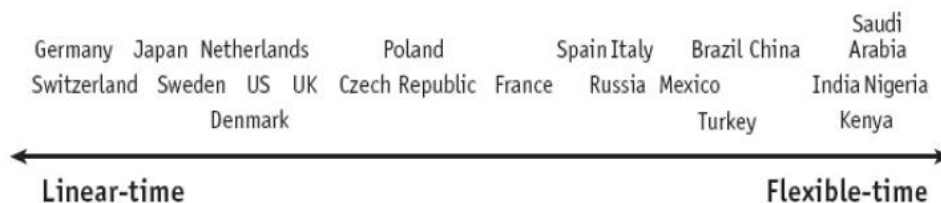


Figura 13: Discordar: confronto vs. evita confronto (Meyer, 2014, p. 194)

Horários e prazos podem assumir diferentes significados em diferentes culturas. Assim, o que é considerado extremamente tarde numa cultura, pode ser aceitável noutra. Enquanto que, em certas culturas, chegar 10 minutos atrasado é aceitável não sendo necessário avisar, havendo até mesmo culturas onde atrasos de 30 minutos são considerados normais, noutras culturas tal é visto como uma falta de educação. A importância dada ao tempo distingue as culturas de tempo linear das culturas de tempo flexível.

Nas culturas de tempo linear as etapas de um projeto são abordadas de forma sequencial sendo que cada tarefa é terminada antes do início da seguinte. Faz-se uma coisa de cada vez, sem interrupções e o foco situa-se no cumprimento de prazos. Nestas culturas, é preferida uma boa organização em detrimento da flexibilidade. Nas culturas de tempo flexível, pelo contrário, as etapas de um projeto são abordadas de forma flexível, alternando-se as tarefas à medida que surgem as oportunidades. Aqui, o foco situa-se na adaptabilidade e a flexibilidade é altamente valorizada em detrimento da organização (Meyer, 2014).

Portugal e a China são surpreendentemente parecidos nesta escala, situando-se ambos no extremo direito do tempo flexível. Enquanto aluna na China, os “15 minutos de tolerância” a que sempre estive habituada em Portugal, eram impensáveis para os professores chineses, pelo que sempre pensei que a China seria uma cultura de tempo linear. Na cultura chinesa, a pontualidade é uma virtude e quem chega atrasado deve pedir desculpa. No entanto, esta difere da cultura japonesa no sentido em que os japoneses são planeadores altamente organizados, enquanto que os chineses são muito mais flexíveis e espontâneos, pensando sempre no agora.

1.1.5 Barreiras à comunicação empresarial em contexto intercultural

Depois de demonstrado o peso e influência da cultura para a comunicação empresarial em contexto intercultural, está na altura de olhar para as barreiras que impossibilitam uma comunicação eficaz e que, por vezes, dão origem a mal-entendidos e frustrações para ambas as partes. Segundo Barna (1998), existem seis grandes barreiras à fluidez na comunicação intercultural.

A primeira barreira, declara Barna, é assumir as semelhanças ao invés das diferenças. Tal acontece quando as pessoas acham que por sermos todos humanos e termos todos as mesmas necessidades básicas de comida, abrigo, segurança e por aí em diante, somos todos iguais. Esta assunção pode causar graves problemas à comunicação entre pessoas de diferentes culturas uma vez

que, apesar de as necessidades básicas serem comuns, a forma como cada cultura acede a estas é distinta. Apenas assumindo as diferenças e admitindo que estas existem, podemos adaptar as nossas reações e interpretações a cada caso específico, evitando mal-entendidos. Um bom exemplo desta barreira é o hábito dos norte-americanos de sorrirem para estranhos. Apesar de, na ótica de algumas culturas, tal hábito poder considerar-se simpatia, um japonês pode considerá-lo falta de educação. De forma a tentar combater este tipo de situações, é frequente as pessoas prepararem-se para o contacto com outras culturas através da informação de terceiros, o que contribui para que, inconscientemente, as pessoas criem estereótipos e fechem os olhos a tudo o que contradiga a informação de que dispõem. O mais acertado a fazer é, de acordo com Barna (1998), estudar a língua, a história e a estrutura política de um país se tal for possível. Tal fornece-nos um enquadramento geral a partir do qual podemos tirar conclusões, mantendo sempre uma atitude não discriminatória e de tolerância pelas diferenças.

A segunda e mais eminente barreira no caso Portugal-China é a língua. O vocabulário, os dialetos e as expressões idiomáticas que podem ter diferentes significados em diferentes línguas podem causar grandes obstáculos à comunicação intercultural. Barna (1998) defende que a língua é um reflexo da cultura e que ambos são inseparáveis. Por exemplo, até palavras tão simples como “sim” e “não” podem dar origem a problemas. Enquanto que nas línguas ocidentais é costume usar-se a dupla negação como confirmação, em línguas como o japonês, chinês e coreano, tal não acontece. Atente no exemplo abaixo:

Pergunta: Logo não vais à festa?

Português: Não. (significa que não vai à festa)

Japonês: Sim. (significa que não vai à festa) (Marques, 2015, p. 13)

As interpretações erradas da comunicação não-verbal é a terceira barreira identificada por Barna (1998). Aprender a língua de um país é apenas o primeiro passo, pois cada cultura possui todo um conjunto de movimentos corporais, posturas ou outras manifestações que veiculam significado não expresso pela via verbal e que cada um interpreta consoante o quadro de referência da sua própria cultura. Este tipo de barreira é predominante nas “culturas de alto contexto” (Marques, 2015).

A quarta barreira à comunicação intercultural são os preconceitos e estereótipos. Segundo Ernest Becker, estes são criados por nós na tentativa de reduzir a ameaça do desconhecido ao tornar o mundo mais previsível (como citado em Barna, 1998). Stella Ting-Toomey define estereótipos como

“uma generalização exacerbada em relação à identidade de um grupo sem qualquer tentativa de compreender as variações individuais que possam existir na sua categoria de identidade.” (como citado em Carvalho, 2015). Os estereótipos levam à criação de preconceitos. De facto, os estereótipos são um grande obstáculo à comunicação pois, uma vez enraizados na cultura nacional de cada país, são muito difíceis de ultrapassar, mesmo se nos forem apresentadas provas em contrário. Em Portugal, existem estereótipos acerca de chineses comerem cão e gato, serem educados, serem “pessoas muito fechadas” e virem para Portugal vender os seus produtos de “má qualidade” (Costa, 2019). Estes estereótipos são erradamente difundidos através dos meios de comunicação social, novelas, jornais, etc.

A quinta barreira é a tendência para avaliar os outros, que parte de uma visão etnocêntrica do mundo, isto é, o ato de assumir a nossa cultura e modo de vida como normais, julgando os outros com base nesses padrões (Carvalho, 2015). Esta tendência para avaliar os outros, faz com que o ser humano aprove ou condene as ações e declarações de outras pessoas ou grupos em vez de tentar compreender os pensamentos e sentimentos por trás das atitudes do outro. Tomemos como exemplo a designação dada pela China ao país: o Império do Centro (中国, *zhōngguó*), literalmente: centro/país. Esta forma de auto descrição define a China como país centro ou estando no centro do mundo, revelando uma postura etnocêntrica. Ver o mundo pela lente do etnocentrismo é, portanto, bastante redutor e constitui-se como uma grande barreira a uma comunicação intercultural fluída, estando tão enraizada em cada ser humano que é por vezes difícil de tomarmos consciência da mesma. Quanto maior for a diferença a nível cultural entre dois países, mais difícil será lidar com esta barreira. Barna afirma que “o objetivo é olhar e ouvir com empatia, em vez de através de uma tela espessa de julgamentos de valor que levariam a pessoa a não obter um entendimento justo e total” (1998, p. 342)¹⁸.

¹⁸ BARNA, 2018, p. 342 *The goal is to look and listen empathically rather than through a thick screen of value judgements that would cause one to fail to achieve a fair and total understanding.*



Figura 14: Duas perspectivas diferentes do mundo (Mauro, 2015, p. 16)

Por fim, a sexta e última barreira à comunicação intercultural é a ansiedade ou tensão. Estes sentimentos são bastante comuns em experiências interculturais devido ao elevado número de incertezas. Não conseguir lidar com os efeitos da ansiedade e ou tensão pode dar a origem a comportamentos de hostilidade e distorção da percepção natural (Barna, 1998). Para se conseguir comunicar de forma fluida, é necessário conseguir gerir este stress advindo do intercâmbio cultural. Esta barreira é normalmente associada e engloba as restantes barreiras: o uso de estereótipos e preconceitos são uma forma de aliviar a ansiedade face ao desconhecido, assumir as semelhanças é uma forma de proteção do stress que advém do facto de reconhecer e assumir as diferenças, línguas e linguagem não-verbal diferentes podem dar origem a ainda mais problemas devido a um maior sentimento de ansiedade. A este estado de ansiedade e desconforto permanente, o autor denomina de “choque cultural” (Barna, 1998).

1.2 Uma perspectiva geral da China atual



Figura 15 Mapa da República Popular da China: Fonte: AICEP

¹⁹ Fonte: AICEP <http://www.portugalglobal.pt/PT/Paginas/Index.aspx>, consultado a 12 de setembro de 2020

Com uma superfície de 9 561 000 km² e uma população estimada em 1.398 mil milhões²⁰, a China é o terceiro maior país do mundo em termos de território e possui a maior população a nível mundial. A República Popular da China, cujo Chefe de Estado é o Presidente Xi Jinping, foi fundada a 1 de outubro de 1949 e é governada pelo Partido Comunista Chinês (PCC) sob um sistema unipartidário.

A capital, Pequim, registou uma população de 21.54 milhões em 2019 e é a segunda maior cidade chinesa em termos de população, a seguir a Shanghai (Xangai). Outras cidades importantes na China são Guangzhou (Cantão), Tianjin, Chengdu, Shenzhen, Wuhan e Nanjing. A China é constituída por 23 províncias (incluindo o Taiwan), cinco regiões autónomas, quatro cidades diretamente administradas pelo governo central e duas regiões administrativas especiais. A língua oficial é o que conhecemos como mandarim, porém existem diversos outros dialetos locais espalhados pelo vasto território chinês.

A China possui um território vasto onde as desigualdades a nível de desenvolvimento, qualidade de vida, poder de compra e outros indicadores são evidentes. Segundo Lin, (2013) enquanto que as regiões no litoral leste têm vindo a atrair forte investimento estrangeiro que promove o comércio internacional e a importação e exportação locais, sendo áreas altamente industrializadas, o interior oeste do país é muito menos desenvolvido. Assim, a China possui um litoral leste sobrepovoado, ao passo que o interior oeste se encontra subpovoado.

Segundo Zheng (2004), antes da fundação da República Popular da China em 1949, a China era um país semifeudal, agrário e subdesenvolvido, sendo a agricultura responsável por 90% da produção do país, enquanto que a indústria contribuía com apenas 10%. Isto significa que o rápido crescimento económico chinês teve lugar apenas na segunda metade do século XX, quando a República Popular da China foi estabelecida e iniciou o desenvolvimento da sua economia nacional. Foi apenas nas últimas décadas, mais especificamente depois do fim da Revolução Cultural (1966-1976), que constituiu um obstáculo ao desenvolvimento económico chinês, e da reforma económica levada a cabo a partir de 1978 por Deng Xiaoping, que a China surgiu aos olhos do mundo como uma potência económica fortíssima e capaz de competir com o gigante norte-americano. De acordo com os dados do Instituto Nacional de Estatística Chinês, a economia do país tem vindo a registar uma evolução bastante acelerada do seu PIB no período entre 1978 e 2020 como se pode verificar no gráfico apresentado abaixo. Em 2019, o país registou uma taxa de crescimento de 6,1%²¹ do seu PIB face ao ano transato. Em 2019, o setor mais importante para a economia chinesa foi o dos serviços, que

²⁰ <https://data.stats.gov.cn/> consultado a 12 de setembro de 2020.

²¹ <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL?locations=CN>, consultado a 23 de julho de 2020.

representou 53,9% do PIB, seguido da indústria (39%) e da agricultura (7,1%). No que diz respeito aos resultados esperados para 2020, apesar da conjuntura mundial da pandemia que fez com que o PIB da maioria dos países decrescesse, a China conseguiu, ainda assim, registar uma taxa de crescimento de 2,3%. Apesar de, no primeiro trimestre do ano, a taxa de crescimento económico ter caído drasticamente, sendo a mais baixa desde o fim da Revolução Cultural em 1976, o país recuperou nos restantes trimestres do ano, com especial destaque para o quarto trimestre em que a economia chinesa apresentou uma taxa 6,5%, ainda maior que a taxa registada no mesmo período no ano anterior. A taxa de desemprego registada em 2019 situou-se nos 5,15%, tendo registado um aumento face ao ano anterior (3,8%).²² Quanto à inflação, os dados do Banco Mundial apontam para os 2,9% para o mesmo período.

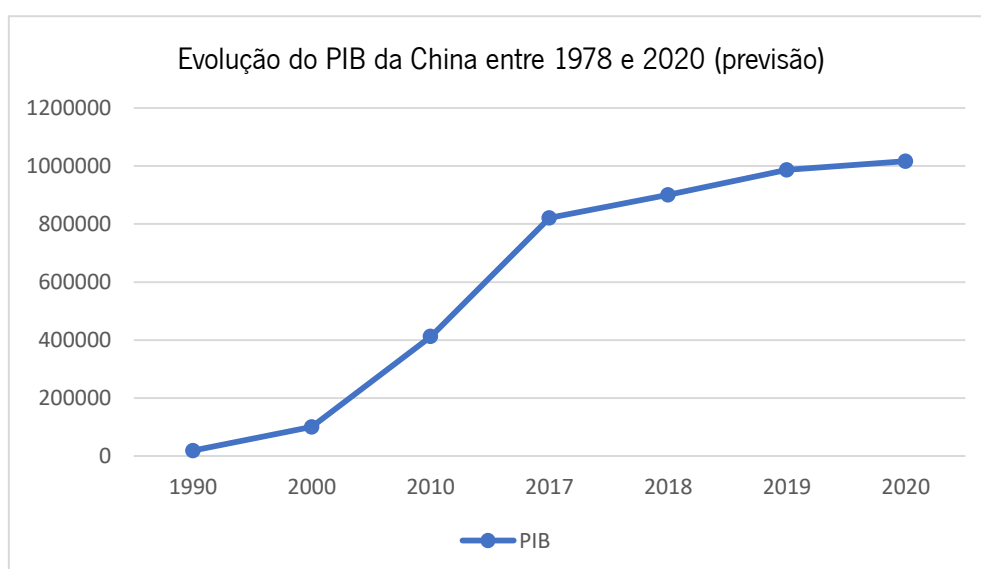


Figura 16: Evolução do PIB da China entre 1978 e 2018 (Unidade: 100 milhões de yuan)²³

A China tem desempenhado um papel fundamental no panorama económico e financeiro mundial o que, de acordo com a AICEP, se deve a três principais razões:

o seu crescimento tem sido considerado um dos principais “motores” da economia mundial; a magnitude do seu setor produtivo sustenta em larga medida o andamento da oferta mundial, designadamente em termos de preços de matérias-primas; e, por último, detém o maior

²² <https://data.worldbank.org/indicator/SL.UEM.TOTL.NE.ZS?locations=CN>, consultado a 14 de setembro de 2020.

²³ <http://www.stats.gov.cn/>, consultado a 26 de janeiro de 2020.

montante de reservas financeiras do mundo, encontrando-se uma componente significativa das mesmas investidas em obrigações de longo prazo do Tesouro norte-americano. (AICEP, 2017, p. 6)

Assim, podemos verificar que, no que toca aos negócios internacionais, nenhuma empresa pode ignorar a presença proeminente da economia chinesa que, segundo dados do Banco Mundial, possuía um peso de 16% do PIB global em 2018, face a uma percentagem de menos de 4% em 2003²⁴. É justamente devido ao peso da China na economia mundial que é quase impossível que as empresas não tenham de lidar com este país no seu dia a dia, tornando-se indispensável que estas não só dominem a comunicação intercultural, como também que estejam cientes de alguns fatores geográficos e económicos. Foi neste sentido que se decidiu elaborar uma tabela com os principais países de origem das importações chinesas, os principais destinos das suas exportações, assim como a posição de Portugal enquanto parceiro comercial da China.

	Países importadores	Valor exportado (2019) (USD)	Crescimento do valor exportado entre 2018-2019 (% p.a.)
1	EUA	418.584.250	-13
2	Hong Kong, China	279.616.724	-8
3	Japão	143.223.969	-3
4	Coreia do Sul	110.984.862	2
5	Vietname	98.004.333	17
6	Alemanha	79.706.091	2
59	Portugal	4.325.492	15
	Total	2.498.569.866	0

Tabela 1: Destinos das exportações chinesas²⁵

²⁴ <https://visao.sapo.pt/exame/macro/2020-02-07-cinco-factos-que-mostram-a-influencia-cada-vez-maior-da-china-na-economia-mundial/>, consultado a 30 de setembro de 2020.

²⁵ ITC (International Trade Centre), consultado a 14 de setembro de 2019.

	Países exportadores	Valor importado (2019) (USD)	Crescimento do valor exportado entre 2018-2019 (% p.a.)
1	Coreia do Sul	173.553.267	-15
2	Taiwan, China	172.800.947	-3
3	Japão	171.523.312	-5
4	China	129.525.387	-12
5	EUA	123.235.656	-21
6	Austrália	119.608.314	14
71	Portugal	2.317.890	3
	Total	2.068.950.255	-3

Tabela 2: Países de origem das importações chinesas⁸⁸

As exportações chinesas atingiram os (USD) 2.5 mil milhões em 2019, tendo contribuído com uma percentagem de 18,4% para o PIB do país. Por outro lado, as importações perfizeram (USD) 2,1 mil milhões no mesmo ano e representaram 17,3% do PIB.

Os três principais destinos das exportações chinesas em 2019 foram os Estados Unidos da América, Hong Kong (China) e o Japão que, em conjunto, perfizeram 33,7% do total do valor exportado. No que diz respeito às origens das importações chinesas, a Coreia do Sul, o Taiwan e o Japão ocupam os três lugares de destaque, juntos representando 25,1% do valor importado. Portugal, no contexto do comércio externo da China, em 2019, foi o 59º cliente, ocupando uma quota de 0,2% e o 71º fornecedor, com um valor percentual de 0,1%.

Apesar de Portugal ser ainda pouco relevante para a China enquanto parceiro comercial, pelo contrário acontece que a China é um importantíssimo parceiro comercial português. No que às importações diz respeito, a China é o 6º principal país de origem das importações portuguesas, sendo que estas atingiram um valor de (USD) 3.3 mil milhões em 2019 com um crescimento do valor

⁸⁸ ITC (International Trade Centre), consultado a 14 de setembro de 2020.

importado de 10% face ao ano transato. Por outro lado, a China é o 15º principal destino das exportações portuguesas, tendo atingido um valor de (USD) 673.894 em 2019²⁷.

A posição da China enquanto parceiro comercial português mostra-nos, mais uma vez, que é incontornável para as empresas portuguesas terem de, eventualmente, lidar com o mercado chinês, sendo de extrema importância que estas dominem a questão da comunicação intercultural para poderem ser bem sucedidas. A análise PESTEL funciona, assim, como um excelente ponto de partida para essas empresas que desejem conhecer melhor este país tão longínquo sobre o qual são muitos aqueles que possuem apenas um conhecimento falacioso.

1.2.1 Análise PESTEL

A análise PESTEL, muitas vezes referida como apenas análise PESTE, é uma ferramenta de análise de negócios frequentemente usada por analistas comerciais, consultores e gerentes. Esta é usada pelas empresas com o objetivo de caracterizar o ambiente em que estão a operar ou onde pretendem lançar um novo projeto, produto ou serviço. PESTEL é uma mnemónica que representa os seis fatores macroambientais que afetam empresas e indústrias no mundo inteiro. Cada letra representa um desses fatores específicos: **P**olítico, **E**conómico, **S**ocial, **T**ecnológico, **E**cológico e **L**egal. Assim, a análise PESTEL, introduzida pela primeira vez como análise ETPS por Francis J. Aguilar (1967) no seu livro *Scanning the business environment*, pretende analisar os fatores externos que influenciam uma determinada empresa ao nível das seis vertentes referidas anteriormente. Ao estudar o impacto desses fatores numa empresa, indústria ou marca, podem descobrir-se tendências e usar dados analíticos para aumentar a produtividade e as vendas. Esta análise, em conjunto com a análise SWOT²⁸, tem sido usada como ponto de partida para a tomada de decisões importantes e estratégicas em diversas empresas. Na tabela abaixo pode ver-se a informação que deve estar contida em cada um dos seis fatores da análise PESTEL.

²⁷ ITC (International Trade Centre), consultado a 14 de setembro de 2020.

²⁸ Enquanto que a análise PESTEL analisa os fatores externos que influenciam uma empresa, a análise SWOT foca-se nos fatores internos e externos, nomeadamente nas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades de determinada empresa, indústria ou marca.

Fatores Políticos	Determina até que ponto o governo pode influenciar a economia ou um determinado setor. Estes fatores englobam a estabilidade do governo, conflitos na cena política, acordos comerciais em vigor, financiamento, leis e regulamentação, taxas e impostos, etc.
Fatores Económicos	Fatores relacionados com o desempenho da economia e que influenciam diretamente uma empresa. Estes fatores incluem a taxa de desemprego, a inflação, a situação económica local, questões tributárias, taxa de câmbio, etc.
Fatores Sociais	Os fatores sociais estão relacionados com a sociedade na qual a empresa está localizada. Estes incluem hábitos de consumo, fatores demográficos, história, cultura, nível de escolaridade, estilo de vida, distribuição geográfica, etc.
Fatores Tecnológicos	Estes fatores avaliam o impacto das inovações tecnológicas que podem afetar uma indústria ou mercado de forma favorável ou desfavorável. Estes englobam a pesquisa e desenvolvimento, desenvolvimento tecnológico, patentes, licenciamento, tecnologias de informação, etc.
Fatores Ecológicos	Identifica os aspetos ambientais e como estes podem impactar o funcionamento da empresa. Os fatores ecológicos incluem, por exemplo, o clima, localização geográfica, regulação ambiental e ecológica, utilização de energias renováveis, políticas de sustentabilidade, etc.
Fatores Legais	Diz respeito à legislação de um país ou de uma empresa, sendo fundamental estudar estes fatores para evitar problemas legais. Incluem a legislação laboral, a lei do consumidor, regulamentos específicos da indústria, etc.

Tabela 3: Análise PESTEL

Neste contexto, será feita uma análise PESTEL da China com o objetivo de que a informação contida no presente relatório de estágio possa, ainda que de forma modesta, servir de referência ou de ponto de partida para uma empresa, indústria, marca ou organização que pretenda abordar o mercado chinês.

Fatores políticos

A China é uma república unipartidária baseada na ideologia socialista há mais de 70 anos, onde o governo se tem mantido estável desde a formação da China moderna. No entanto, existem algumas tensões com alguns países vizinhos como por exemplo o Japão, devido a disputas marítimas e territoriais no Mar da China Meridional e no Mar da China Oriental. Em 2018 e 2019, cresceram também as tensões comerciais com os EUA, tendo surgido a guerra comercial entre os dois países, que veio abalar fortemente o ecossistema de comércio global. O surto da Covid-19 veio igualmente aumentar a hostilidade contra a China por parte de alguns países. Os incidentes em Hong Kong não têm sido bem vistos aos olhos do mundo, criando tensões com o Reino Unido que ofereceu cidadania britânica a cerca de 3 milhões de habitantes de Hong Kong. A pressão por parte das nações ocidentais tem recentemente sido um fator característico na cena política chinesa com a Lei de Segurança Nacional de Hong Kong promulgada em 2020 a atrair reações de oposição por parte dos mesmos.

Se por um lado a China enfrenta relações de tensão com os EUA e alguns dos seus países vizinhos, por outro lado as relações bilaterais com a Rússia têm vindo a fortalecer-se. Vários acordos têm sido assinados entre os presidentes de ambos os países com vista a uma maior cooperação a nível militar e económico. Em simultâneo, a China tem igualmente trabalhado para fortalecer as relações com países do Médio Oriente e África. Segundo o relatório da *MarketLine*, foram assinados diversos acordos de cooperação no âmbito da defesa, comércio e infraestruturas. De forma a competir com a potência norte-americana, a China procura estender a sua influência para cada vez mais países, esperando-se que as colaborações na forma de ajudas, transferência de tecnologia, investimentos e empréstimos aumentem no futuro.

O Partido Comunista Chinês (PCC) possuía já mais de 90 milhões de membros no fim de 2018. Este controla todos os aspetos do governo, desde a promulgação de leis e políticas até ao nível provincial. Desde 1986, a economia chinesa adotou uma política de “porta aberta” com grandes reformas ao nível da sua abertura ao mundo exterior, tendo surgido como uma das economias com mais rápido crescimento a nível mundial. Segundo dados do Banco Mundial, no parâmetro da “Voz e Responsabilidade” que mede até que ponto os cidadãos de um país são capazes de participar na seleção do seu governo, bem como a liberdade de expressão, liberdade de associação e liberdade de imprensa, a China classificou-se com uma percentagem de 8,87 em 2018. Isto significa que a China é um país onde os princípios comunistas estão fortemente enraizados, não havendo espaço para

oposição política. Os meios de comunicação social são fortemente controlados pelo governo e existe pouca liberdade de expressão e associação.

Um dos fatores políticos que mais afeta as empresas estrangeiras que pretendem estabelecer-se no mercado chinês é a burocracia. As empresas estrangeiras encontram nas leis e regulamentações chinesas um grande obstáculo à sua fixação no país, uma vez que é bastante complicado obter as licenças e autorizações necessárias. A obtenção de licenças, aprovação de produtos e outras tarefas do género envolvem muita papelada, dificultando e desacelerando o processo de entrada. O frequente desrespeito pelos direitos de propriedade intelectual é igualmente outro grande problema enfrentado por essas empresas, no entanto esta é uma área que tem vindo a mostrar significativas melhorias ao longo do tempo.

Fatores económicos

A economia chinesa tem mostrado um forte crescimento ao longo das últimas três décadas, continuando com fortes perspectivas de crescimento. A força da economia chinesa prende-se com fatores como a criação de competitividade e procura, impulsionadas por uma mão de obra abundante e relativamente barata e pelas economias de escala²⁹. O setor dos serviços tem vindo a tornar-se um importante pilar do crescimento económico chinês, segundo a *MarketLine* (2020, p. 26).

Ao contrário dos restantes países do mundo que enfrentam o vírus da Covid-19 e sua consequente recessão económica, a China é o único país cuja economia se espera que registe um crescimento positivo para o ano de 2020. Depois de retomadas a maior parte das atividades económicas em março, a China registou um aumento da procura doméstica, um crescimento das exportações, bem como um forte crescimento do setor industrial. Assim, é esperado que o PIB para a segunda metade de 2020 registe um grande aumento. A China foi o segundo maior recetor de investimento direto estrangeiro em 2019, depois dos EUA, de acordo com a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento. O país recebeu um total de USD \$141.23 mil milhões em 2019, tendo este valor subido face ao ano transato de 2018 (USD \$138.31 mil milhões). Mesmo quando a China se tornou o epicentro da pandemia e a sua economia desacelerou, houve uma entrada consistente de investimento direto estrangeiro, o que comprova o facto de os investidores confiarem na economia chinesa. Por outro lado, o mercado de ações caiu a pique devido ao confinamento nos primeiros três meses do ano. Quanto à indústria do turismo, uma das que mais sofreu devido ao

²⁹ As empresas obtêm economias de escala aumentando a produção e reduzindo os custos. Isso ocorre porque os custos são distribuídos por um número maior de mercadorias. <https://www.investopedia.com/terms/e/economiesofscale.asp>, consultado a 19 de setembro de 2020.

impacto da pandemia, espera-se que continue em recessão por muito mais tempo e o país, que é um importante centro de manufatura para todo o mundo, levou a interrupções nas cadeias de abastecimento globais de vários bens.

O setor dos serviços, em 2019, contribuiu com uma quota de 53,9%³⁰ para o PIB do país, sendo responsável pela maior parte do desempenho económico chinês. Em contrapartida, a quota do setor da indústria tem vindo a diminuir significativamente, tendo diminuído de 41,92% em 1990 para 39% em 2019. Segundo a *Marketline* (2020, p. 30), “os serviços relacionados com as TI, o comércio de retalho e hotéis e o segmento dos seguros são os principais subsectores dos serviços em crescimento na China”. O país tem vindo a alterar o seu crescimento económico orientado para as exportações, para um crescimento orientado para o consumo e, em simultâneo, está a haver uma transição de uma economia dominada pela indústria transformadora para uma economia dominada pelos serviços, esperando-se que este fenómeno acarrete um ainda maior crescimento económico e prosperidade.

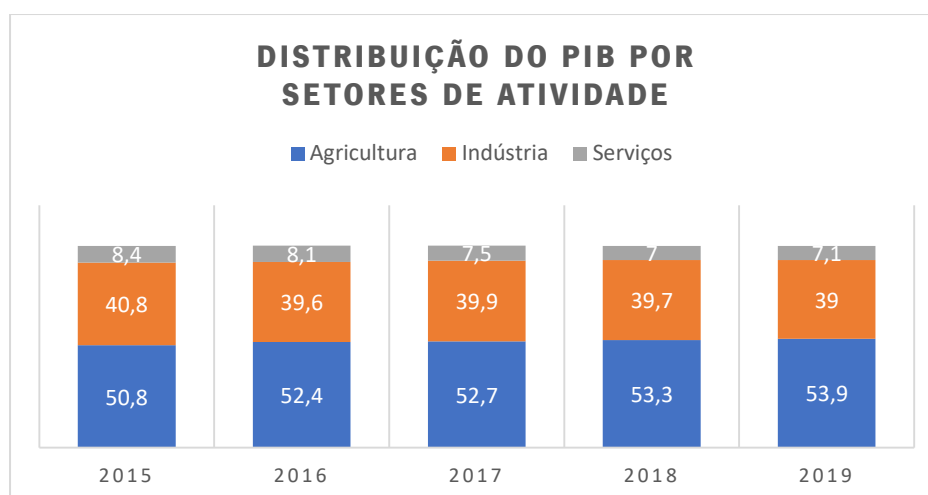


Figura 17: Distribuição do PIB por setores de atividade na China 2015-2019 (%)³⁰

Contudo, espera-se que a crescente desconfiança na China por parte de vários países do mundo face ao vírus da Covid-19 venha a ter um impacto negativo na forma como os negócios se processam, prevendo-se que alguns países cessem os seus negócios com a China. Outros dois fatores que poderão impedir o crescimento económico chinês são a inflação e o aumento das taxas de propriedade levado a cabo pelo Governo para contrariar a subida dos preços de habitações.

Fatores sociais

³⁰ <https://www.statista.com/statistics/270325/distribution-of-gross-domestic-product-gdp-across-economic-sectors-in-china/>, consultado a 21 de setembro de 2020.

³¹ <https://www.statista.com/statistics/270325/distribution-of-gross-domestic-product-gdp-across-economic-sectors-in-china/>, consultado a 21 de setembro de 2020

Com uma população estimada em quase 1.4 mil milhões de habitantes, o problema do crescimento populacional mantém-se na China, apesar de a política do filho único ter resultado num decréscimo da população. O aumento da esperança média de vida resultou numa população cada vez mais envelhecida. De acordo com a *Marketline*, a esperança média de vida na China subiu dos 68.3 anos em 1990 para os 75.9 anos em 2019. A taxa de mortalidade infantil desceu das 42.7 mortes por cada 1.000 nados vivos para as 11.6 mortes por cada 1.000 nados vivos em 2019.

Desde as reformas económicas levadas a cabo em 1978, a China tem verificado um crescimento da sua economia e, como resultado, os níveis de pobreza diminuíram com o aumento do rendimento *per capita*. A adoção do sistema de responsabilidade familiar, que permitiu que a produção fosse responsabilidade das famílias, deu lugar a um grande aumento na produção agrícola e a pobreza foi reduzida para metade de 1981 a 1987. Quando a China se tornou membro da Organização Mundial do Comercio (OMC), o processo de redução da pobreza foi mais uma vez acelerado devido ao aumento das exportações. De acordo com dados do Banco Mundial, a percentagem de pessoas a viver abaixo do limiar de pobreza de US \$1.90 por dia baixou de 66.2% para 0.5% em 2016.³² O PIB per capita na China, ajustado pela paridade do poder de compra (PPC), aumentou para US \$19.843,64 em 2019, de US \$ 18.439,77 em 2018, sendo um dos mais altos da Ásia, de acordo com a *MarketLine (Ibidem, p. 34)*

Um dos graves problemas que afeta a sociedade chinesa é o desequilíbrio de género, sendo que “De acordo com o ‘Chinese Statistical Yearbook 2019’, havia 113,91 homens na faixa etária de 0 a 4 anos para cada 100 mulheres em 2018. No geral, a proporção de género³³ na China era de 104,64 em 2018.” (*Ibidem, p. 35*)

Na China há uma grande disparidade em termos de desenvolvimento económico e PIB *per capita* regional nas diferentes províncias, o que leva a uma cada vez maior população flutuante e fluxo de migração interna. As regiões de leste e sudeste da China são mais desenvolvidas do que as províncias empobrecidas no norte e oeste, que tendem a ser ocupadas por minorias étnicas. Isto leva à concentração de populações migrantes que partem rumo às grandes cidades em busca de melhores condições de vida. Com o aumento dos salários urbanos e melhoria das infraestruturas nas principais áreas urbanas, espera-se que a migração para as grandes cidades permaneça um grande problema,

³² <https://data.worldbank.org/indicator/SI.POV.DDAY?locations=CN>, consultado a 21 de setembro de 2020.

³³ A proporção de género mede o número de nascimentos masculinos para cada 100 nascimentos femininos; um valor maior que 100 indica que nascem mais homens do que mulheres.

apesar de várias iniciativas governamentais para controlar a redistribuição, a escassez de habitação e o aumento do custo de vida.

Apesar do seu sucesso, a política do filho único trouxe consigo uma série de outros graves problemas sociais como o envelhecimento da população e o desequilíbrio de género. Devido a estes problemas, a política do filho único foi substituída pela política dos dois filhos em 2015. No entanto, são ainda poucas as famílias que mostram vontade em ter um segundo filho, maioritariamente por motivos económicos. Sendo que a mão de obra jovem e barata na China é uma das causas para o seu crescimento económico, o Governo chinês tem vindo a tentar contrariar este fenómeno de envelhecimento da população. Para tal, este encontra-se a estudar a possibilidade de promulgar leis como incentivos fiscais e pagamento da educação e dos cuidados de saúde ao segundo filho de forma a incentivar os casais a terem mais um filho. Segundo a *Marketline*, “a China pode perder a sua competitividade de custos, com uma redução do seu crescimento económico, se a rápida mudança demográfica não for contrariada³⁴” (p. 37).

Fatores tecnológicos

No que diz respeito às fatores tecnológicos, a China destaca-se pelo elevado número de instituições de pesquisa e desenvolvimento, tendo estabelecido parcerias com mais de 150 países até à data, o que nos leva a crer que o país está bem equipado para pesquisa avançada. Adicionalmente, a República Popular da China assinou também pactos intergovernamentais com 96 países no campo da ciência e tecnologia, segundo a *Marketline* (*Ibidem*, p. 38). O país é membro de mais de 1.000 organizações científicas internacionais, tendo vindo a fazer crescer a sua influência no ramo da ciência e tecnologia. Apesar de o governo fornecer incentivos à investigação através de financiamento, bolsas, subsídio de habitação e outros incentivos, são muitos os estudantes que preferem estudar fora, sendo este um dos principais desafios que a China enfrenta no campo tecnológico. Por outro lado, outro grande problema nesse mesmo campo centra-se no facto de a China ter uma das taxas mais altas de *software* não licenciado entre as nações da Ásia-Pacífico. De acordo com a *Marketline*, a taxa de instalação de *software* não licenciado na China foi de 66% em 2017, em comparação com a média da Ásia-Pacífico de 57% e a média mundial de 37% (p. 39).

O número de patentes obtidas por empresas chinesas tem vindo a aumentar e espera-se que assim continue nos próximos anos. A *Marketline* afirma que “De acordo com o Escritório de Patentes e

³⁴ “China may lose its cost competitiveness, with a reduction in its economic growth, if the rapid demographic change is not attended to.” (*Marketline*, 2020, p. 37)

Marcas dos EUA, o número de patentes concedidas a empresas chinesas aumentou de 159 em 2000, para cerca de 20.834 em 2019” (p. 39).

Fatores legais

Uma das maiores preocupações no âmbito dos fatores legais na China, prende-se com o facto de o governo pouco ter feito no sentido da proteção dos direitos de propriedade intelectual. Apesar de o desenvolvimento da propriedade intelectual na China ter evoluído de meramente imitativo para inovador, a proteção dos direitos de propriedade intelectual neste país mantém-se largamente ineficaz. Outro problema preocupante neste ramo tem a ver com um sistema judicial conhecido por ser ineficaz e injusto. Tal acontece porque burocratas e altos funcionários exercem muitas vezes a sua influência sobre juizes, resultando em sentenças tendenciosas e preferenciais. Ainda que muito esteja a ser feito a este respeito, isto permanece um problema, principalmente nos governos locais que exercem grande influência sobre os juizes, pois controlam os salários dos tribunais. De acordo com a *Marketline*, a regulamentação do mercado de produtos na China ainda está muito acima de outras nações do BRICS, no entanto medidas estão já a ser tomadas no sentido de abrir o setor financeiro ao investimento estrangeiro.

O sistema judicial descentralizado da China funciona de forma bastante eficaz, permitindo que se resolvam várias questões nos níveis base da sociedade. De acordo com a *Marketline*, existem cerca de 800.000 comités de mediação em todo o país que resolvem cerca de 90% dos casos civis e alguns processos criminais de menor dimensão sem nenhum custo para as partes envolvidas (p. 41). Ainda que tenha um longo caminho a percorrer para atingir os padrões internacionais em direção ao equilíbrio entre os princípios dos direitos humanos e a punição de crimes, a China deu um passo importante nesse sentido quando alterou sua lei de processo penal em março de 2012. Nesta ficou estabelecido que a família do criminoso teria de ser informada da sua detenção no prazo de 24 horas e que este deve ter acesso a um advogado dentro de 48 horas. Além disso, de acordo com a nova lei, passou a ser proibido forçar uma confissão, bem como a recolha de provas de forma ilegal (*Ibidem*, p. 41). O Plano de Urbanização de 2019 tomou medidas no sentido de reduzir as restrições do sistema *Hukou*, um sistema de registo de habitação instituído para controlar a distribuição da população no país e a migração para as áreas urbanas, a fim de aumentar a liberdade da população de se movimentar pelo país.

Fatores ecológicos

O rápido crescimento económico da China desde o início dos anos 80, bem como o crescimento da sua população, resultaram em diversos problemas ambientais, havendo uma crescente preocupação com os problemas de saúde resultantes da poluição. Assim, tornou-se cada vez mais urgente alcançar a sustentabilidade regional (Wang, Sun, Wang, & Lou, 2014). A principal fonte de energia da China, o carvão, é a maior causa de seus altos níveis de poluição ambiental. De acordo com o “*China Statistical Yearbook 2018*”, publicado pelo do Instituto Nacional de Estatística, em 2017 a China dependia do carvão para 60,4% da produção de energia, enquanto que a dependência do petróleo bruto era de 18,8% e 7% do gás natural (como citado em Marketline, 2020).

A primeira lei de proteção ambiental na China foi implementada em 1989. Depois da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, a China foi um dos primeiros países a formular e implementar estratégias de desenvolvimento sustentável. Nos últimos anos, o Governo chinês tem-se focado cada vez mais no tema da proteção ambiental, o que é evidente se olharmos para a crescente legislação nesse sentido. Segundo o relatório da *MarketLine*, a China tem vindo a tentar resolver o problema da poluição sem comprometer o seu crescimento económico. A sua política ambiental presta especial atenção ao investimento em energias renováveis como a energia eólica, hidroelétrica e nuclear. De acordo com a *MarketLine*, a China tornou-se, em 2010, o maior produtor a nível mundial de turbinas eólicas e painéis solares, tendo ultrapassado os EUA em termos de capacidade instalada de energia renovável. A política de geração de energia renovável até 2030 foi aumentada de 20% para 35%, o que revela o progresso da China nesta área. Outras medidas importantíssimas no sentido da proteção ambiental têm sido tomadas, como por exemplo a criação de eco-províncias, eco-cidades, eco-condados e eco-municípios em várias partes do país, promulgada pela Proteção Ecoambiental Nacional estabelecida em 2000 pelo Conselho de Estado. O objetivo desta política é promover o desenvolvimento sustentável destas áreas, seguindo o princípio de que o desenvolvimento económico, o progresso social e a proteção ambiental devem coexistir em harmonia.

1.2.2 Aspetos específicos da cultura negocial chinesa

Já se abordou a cultura como elemento-chave nos negócios internacionais, sendo que esta influencia a gestão, as decisões e as funções numa empresa, desde a contabilidade até à produção. Agora, irá ser abordado o conceito de cultura negocial, frequentemente usado no contexto da comunicação empresarial. A cultura negocial engloba valores, visões, estilos de trabalho, crenças e

hábitos dentro de uma determinada organização. Cada país possui as suas nuances ao nível da cultura negocial, no entanto existem países onde esta assume um papel mais importante e, caso seja ignorada, pode levar ao insucesso. Este é o caso da China, uma cultura de alto contexto onde a comunicação tende a ser subtil e implícita. Carvalho (2015) afirma que “A ideia ocidental da negociação chinesa não é favorável, caracterizando-a como ineficaz, indireta e desonesta, enquanto os chineses caracterizam a negociação ocidental como agressiva, impessoal e emotiva. (p. 62)”.

É importante para uma empresa que tenta estabelecer relações negociais com a China compreender algumas das suas especificidades de forma a não causar situações desconfortáveis e constrangedoras. Por exemplo, o significado atribuído aos números pode ser diferente de país para país. No caso da China, o número quatro (四, *sì*) possui uma conotação extremamente negativa por ser uma palavra homónima da palavra “morte” (死, *sǐ*). Assim, é frequente que os hotéis não possuam o quarto andar e os aeroportos não possuam o terminal 4. Pelo contrário, também existem na China números com conotações positivas como é o caso do número seis que representa felicidade e o número nove que representa longevidade (Martin & Chaney, 2006). Deve, portanto, evitar-se oferecer presentes que tenham o número quatro representado de alguma forma. O mesmo acontece com as cores, que possuem significados bastante diferentes na cultura chinesa. Enquanto que, na cultura ocidental, a cor do luto é o preto, na China, pelo contrário, a cor do luto é o branco, pelo que se deve evitar vestir-se totalmente de branco. Outro aspeto que merece a atenção no contexto negocial são os costumes e tabus. Por exemplo, oferecer um relógio a uma pessoa de idade pode ser interpretado como uma insinuação de que o tempo (de vida) daquela pessoa está a terminar. Oferecer ou usar um boné de cor verde também deve ser evitado uma vez que na China “usar chapéu verde” significa que a mulher está a trair o seu marido. Há uma história de um empresário estrangeiro que ofereceu um boné de basebol verde com o logotipo da empresa a cada membro da equipa com a qual tinha negociado e achou bastante estranho quando ninguém foi capaz de o usar. (Bucknall, 1999, p. 17). De acordo com Lin (2013), os chineses são bastante controlados nos gestos que fazem e por isso gestos exagerados podem ser interpretados como má educação. Deve também evitar-se tocar muito nas pessoas uma vez que a cultura chinesa tem por hábito evitar o contacto físico com pessoas que não se conhece. Como já foi referido anteriormente, a cultura chinesa constrói a confiança com base nos relacionamentos, sendo por isso importante ter paciência e dedicar tempo para a construção de relações profícuas e duradouras, através da realização de almoços e jantares onde o álcool está frequentemente presente e onde as conversas de trabalho são deixadas de lado. De acordo com a longa história chinesa, a confiança é fundamental para uma cooperação bem-sucedida (Hofer & Ebel, 2007).

As ideias e valores confucionistas assumem, até aos dias de hoje, um papel de crucial importância quando tentamos perceber o comportamento do povo chinês. Segundo Confúcio,

a sociedade é vista como uma pirâmide, com um governante absoluto no topo (o Imperador), uma variedade de funcionários a administrar o país no meio e as famílias na base. Se todos se comportarem devidamente uns com os outros, o governo será estável, (...) a harmonia geral prevalecerá e a nação prosperará em paz. (Bucknall, 1999, p. 11)

Olhando para esta visão de Confúcio acerca de como a sociedade deve funcionar, podemos facilmente perceber o facto de, tanto a sociedade como as empresas chinesas, serem entidades fortemente hierarquizadas onde a harmonia e os interesses do grupo deverão permanecer sobre tudo, fazendo da China uma sociedade coletivista e que tende a evitar o confronto, como já pudemos ver neste capítulo.

Ollegario Llamazares (2009) e John L. Graham e N. Mark Lam (2003) consideram que existem 10 elementos essenciais presentes no processo da negociação chinesa:

- 关系 *Guanxi*. Este é um dos conceitos fundamentais a ter em consideração quando se negocia com os chineses e que é já bastante conhecido no ocidente onde se usa a romanização do termo chinês *guanxi*. Negociar com a China significa que, inevitavelmente, se irá ter de lidar com este conceito. Este termo pode traduzir-se de várias formas, tais como contactos, rede de contactos ou conexões. Luo (2000) define *guanxi* como o conceito de fazer uso de conexões para obter favores nas relações pessoais, sendo que da *guanxi* fazem parte obrigações, promessas e compreensão mútuas. *Guanxi* é então uma rede de contactos à qual um indivíduo pode recorrer quando precisa de algo e através da qual exerce algum tipo de influência. Quanto maior for a rede de contactos de um indivíduo, maior influência este terá numa negociação. O conceito de *guanxi* está associado a outro conceito, o conceito de favor ou, em chinês, *renqing* (人情, *rénqíng*). Os favores trocados entre indivíduos são sempre lembrados e retribuídos, mais cedo ou mais tarde. Isto faz com que se construam relações de reciprocidade de longa duração, sendo que na China quem se esquece de retribuir um favor é chamado de ingrato (忘恩负义, *wàng'ēnfùyì*). Ao contrário do *networking* que se estabelece no Ocidente, na China a retribuição de favores associada ao *guanxi* está implícita e não tem um prazo para ser cumprida (*ibidem*). O conceito de *guanxi* vai ao encontro do que foi apresentado anteriormente acerca do facto de a cultura chinesa ser baseada nas relações (关系导向, *guānxi*

dǎ oxìàng), os empresários preferem primeiro cultivar uma relação de amizade e confiança e só depois partir para os negócios. O respeito e cultivo da rede de contactos no decurso do estabelecimento de relações empresariais com a China é fundamental, mostrando da parte do empresário estrangeiro uma vontade em assumir um compromisso a longo prazo. Segundo Bucknall (1999), *guanxi* é como se fosse um bem precioso, sem a qual é difícil, ou até mesmo impossível, conseguir o que quer que seja no mundo dos negócios. Quanto maior for a rede de contactos de uma pessoa, mais hipóteses esta terá de ser bem sucedida e de abrir cada vez mais portas no mundo dos negócios chineses.

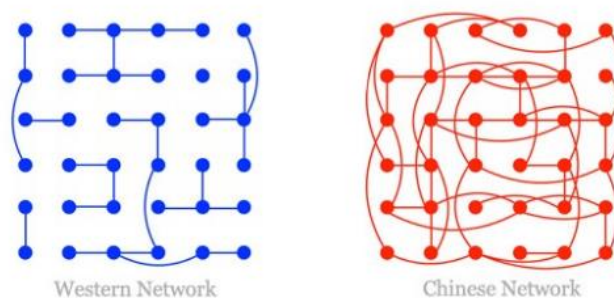


Figura 18: *Guanxi: Ocidente vs. China*³⁵

- 面子 *Mianzi*. O conceito de face é, em conjunto com o conceito de *guanxi*, um dos símbolos culturais mais importantes da cultura chinesa, sem o conhecimento do qual um empresário pode pôr fim ao processo de negociação. O conceito de face não está associado à cara de alguém, mas sim àquilo que chamamos de dignidade, reputação e prestígio. De acordo com Graham e Lam (2003), a origem da face de um indivíduo pode ser a sua riqueza, inteligência, atratividade, habilidades, posição social e, claro, um bom *guanxi*. O conceito de face está também associado aos conceitos de “ganhar face”, “perder a face”, “dar a face” e “manter a face” (p. 138). O conceito de face divide o comportamento social de cada indivíduo em duas grandes categorias: o comportamento em público - interpretado em frente às pessoas “de fora” (entre vizinhos, professores e alunos, enfermeiras e pacientes, etc.), e o comportamento nos bastidores - o comportamento autêntico e verdadeiro de um indivíduo, que só pode ser revelado àqueles com o mesmo vínculo expressivo (família, amigos chegados e outros membros do grupo primário) (Hwang, 1987). O tipo de imagem que cada indivíduo tenta projetar depende do seu papel na sociedade, do seu grupo de referência e daquilo que este considera ser altamente valorizado, admirado e respeitado pelos que compartilham a sua rede de contactos (*guanxi*). As ações de cada um têm como consequência a “perda de face” ou o “ganho de face”. Enquanto o indivíduo mantém a sua face e trabalha para ganhar face, este deve também evitar

³⁵ Materiais da cadeira “Portugal e China: Cultura, Sociedade e Empreendedorismo”, Universidade do Minho, 2019

fazer com que as pessoas à sua volta percam a face ao evitar fazer críticas em público. As ações de um indivíduo podem não só causar a sua perda de face, mas também a da sua família. Por exemplo, uma mãe chinesa tem um filho que teve más notas na escola. Neste caso, não só ele perderá a face para os seus amigos, como também a sua mãe, pai e irmãos sofrerão condenações sociais devido a este acontecimento. Pelo contrário, uma mãe chinesa que faz bastantes sacrifícios para o seu filho poder ter uma boa educação, tanto através de apoio financeiro como emocional. Se o filho acabar por ser aceite numa universidade prestigiada, os pais não só se sentem orgulhosos do filho, como também sentem que ganharam face devido ao sucesso deste (Carvalho, 2015, pp. 59, 60).

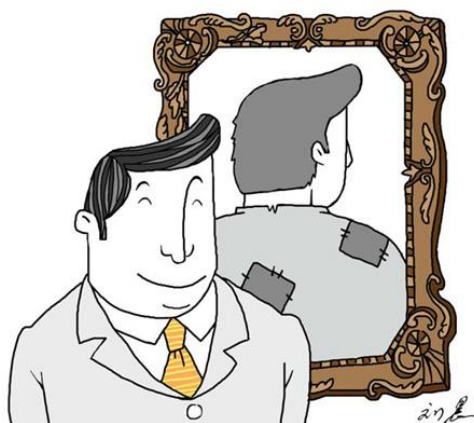


Figura 19: Conceito de face ilustrado*

- 社会等级 (*shèhuì děngjí*), hierarquia social. Como já foi referido anteriormente, de acordo com as dimensões da cultura de Hofstede (1984), a China é uma das culturas com maior IDH (Índice de Distância Hierárquica), possuindo um valor de 80. Este elevado grau de aceitação da desigualdade entre os membros de uma sociedade tem origem nos valores confucionistas, que apelam a que os indivíduos conservem sempre a harmonia social, para isso mantendo rígidas relações hierárquicas entre si. Recorde-se que Confúcio distinguiu as cinco principais relações humanas: soberano-súbdito, pai-filho, irmão mais velho-irmão mais novo, homem-mulher e amigo mais velho-amigo mais novo. A hierarquia social na cultura chinesa desempenha um papel fundamental quando se faz negócios com a China. Os empresários estrangeiros devem dirigir-se aos empresários chineses usando o seu título (diretor, presidente) e o seu apelido. Nas reuniões de negócios, os empresários chineses esperam que sejam enviados representantes de igual ou superior grau hierárquico ao anfitrião, caso contrário o anfitrião pensará que o seu cargo e posição não foram tidos em consideração pela empresa estrangeira (Carvalho, 2015, p. 62).

* <http://en.people.cn/90001/90782/90873/6848641.html> Consultado a 21 de julho de 2020.

- 人际和谐 (*rénjī héxié*), harmonia nas relações. A importância atribuída à harmonia social na cultura chinesa já foi referida várias vezes, sendo que essa mesma importância é dada nas relações empresariais. Uma relação harmoniosa entre parceiros de negócio é essencial para que este seja bem-sucedido. Assim sendo, ser-se educado e levar a cabo um estilo de comunicação indireta é crucial nas negociações. Os empresários chineses raramente rejeitam diretamente uma proposta ou dizem que algo está mal ou não lhes agrada de forma literal, “decorando” sempre a comunicação com palavras de conotação positiva (cultura com comunicação de alto contexto e que evita o confronto). Isto acontece porque criticar alguém em público pode fazer esse indivíduo “perder a face”, o que deve ser evitado a todo o custo na cultura chinesa.

- 整体观念 (*zhěngtǐ guānniàn*), raciocínio holístico. Este elemento está fortemente relacionado com os caracteres (ideogramas) usados na escrita chinesa e que, ao longo de milhares de anos, têm vindo a moldar a forma de pensar do povo chinês. Esta diferença nos padrões de pensamento tem implicações significativas nas relações empresariais uma vez que os chineses preferem olhar para tudo (preços, quantidades, condições de envio, etc.) de uma forma geral e tomar as decisões todas ao mesmo tempo, em vez de negociar passo a passo como é normal nas negociações ocidentais.

- 吃苦耐劳 (*chīkǔ nàiláo*), resistência ou perseverança no trabalho. Os chineses são conhecidos pelo mundo fora como pessoas trabalhadoras e excelentes homens de negócios. Na cultura chinesa, a resistência e a capacidade de trabalhar arduamente são mais valorizadas que a criatividade ou o talento. Assim, os empresários chineses realizam uma preparação diligente antes das reuniões e é esperado que o processo de negociação seja bem mais demorado do que no Ocidente, sendo que estes são bastante pacientes e gostam de atrasar a tomada de decisões.

- 节俭 (*jiéjiǎn*), poupança ou controlo de gastos. A ausência de pensões na China obrigou desde sempre a que os chineses fossem pessoas poupadas, apresentando taxas de poupança ainda mais altas que as do Japão. Este elemento está igualmente presente nos negócios, onde o preço é sempre alvo de grande e demorada discórdia e os empresários chineses usam técnicas bastante agressivas para regatear preços. É frequente proporem preços extremamente baixos, muito mais baixos do que é realisticamente esperado, como técnica para enfraquecer os parceiros.

- 中间人 (*zhōngjiānrén*), o intermediário. Devido ao seu historial de numerosas invasões, os chineses têm tendência a serem desconfiados e a suspeitar de estrangeiros. É neste contexto que se

revela essencial para as empresas estrangeiras possuírem um intermediário que facilite a sua comunicação com as empresas chinesas. Esse intermediário seria preferencialmente um chinês com um bom *guanxi* no ramo dos negócios de forma a facilitar a entrada no mercado ou um estrangeiro que tenha uma ampla experiência no país e que possua, igualmente, um bom *guanxi*. Este intermediário ficará responsável por estabelecer os primeiros contactos, marcar reuniões, interpretar as respostas e gestos dos membros da outra empresa e resolver qualquer problema que possa surgir durante a negociação.

- 伦理学 (*lúnlǐ xué*), ética. No Ocidente existe uma ideia pré-concebida de que as empresas chinesas não se comportam eticamente, ou pelo menos não à luz do chamado *fair play* ocidental. Isto acontece, por exemplo, devido ao facto de os chineses terem o hábito de alterar e renegociar as condições de um contrato, mesmo depois de este ter sido assinado. Esta conceção chinesa de ética que influencia a cultura negocial chinesa está, mais uma vez, relacionada com os ensinamentos confucionistas que ensina que “moralidade é baseada nas circunstâncias do momento e não em princípios universais”. Esta declaração de Confúcio dá origem a mudanças contínuas de condições que já tinham sido acordadas e, apesar de para os empresários ocidentais tal ser inconcebível, para os empresários chineses tal é aceitável.

- 零和谈判 (*líng hé tán pàn*), negociações de soma nula. Na cultura chinesa a reciprocidade e as negociações empresariais entre amigos e conhecidos resultam do grau de interdependência que foi estabelecido e da face investida neles. Contudo, negociações com pessoas de fora e estrangeiros são totalmente diferentes, daí o uso do termo negociações de soma nula. Os chineses desconfiam de estranhos e esperam negociações competitivas com eles, negociando segundo a máxima de que “o mercado é um campo de batalha” (商场如战场 *Shāngchǎng rú shànchǎng*). Isto significa que apenas relacionamentos bem geridos e mantidos a longo prazo com parceiros chineses resultarão em negócios de sucesso e mutuamente benéficos. Só quando o empresário estrangeiro deixa de ser visto como um estranho e é estabelecida uma relação de confiança é que realmente se podem formar melhores relações comerciais entre os parceiros.

Capítulo II

Entidade acolhedora, atividades realizadas e problemas encontrados

2.1 Caracterização da empresa

A entidade que me acolheu durante o período de estágio curricular iniciado em fevereiro de 2020 e concluído em julho de 2020 foi a empresa Market Access - Experts in International Business, de agora em diante referido apenas como Market Access ou MA.

A Market Access (ver logótipo na figura 1) foi fundada em 2005 por três sócios, dois portugueses e um de nacionalidade chinesa, cujos percursos e experiências internacionais vincaram o perfil multicultural da empresa desde o primeiro dia, conferindo aos mesmos experiência e compreensão sólidas no contexto dos mercados internacionais.



Figura 20: Logótipo Market Access, Retirado do website da Market Access

Tal como o seu nome indica, o trabalho levado a cabo pela Market Access funciona como uma porta de entrada para os mercados internacionais, sendo a sua área de especialização a consultoria internacional, oferecendo aos seus clientes apoio à concretização de negócios internacionais. O trabalho empreendido pela MA nos últimos anos, levou a empresa a afirmar-se como *International Business Experts*, frase que se pode ler no seu logótipo.

Ao longo dos últimos 15 anos, a empresa conseguiu alargar a sua presença a mais de 50 mercados internacionais, tendo já apoiado mais de 500 organizações públicas e privadas de múltiplas indústrias e setores na execução de mais de 1000 projetos de consultoria e apoio à internacionalização.

Atualmente, a MA mantém a sua sede em Leça do Balio, no Centro Empresarial da Lionesa, na Rua da Lionesa (Espaço C6). Os seus mais de 40 consultores possuem uma ampla diversidade cultural e experiência internacional, sendo provenientes de diversas áreas de estudo.

O portfólio de clientes da MA é constituído por clientes que se dividem em essencialmente dois setores, o privado e o público. O setor privado é constituído por empresas de diversas indústrias, para as quais a empresa desenvolve serviços de estudos de mercado, planos de marketing e expansão internacional, missões exploratórias aos mercados, desenvolvimento comercial local e consultoria e formação em vendas e negócio internacional. Por outro lado, o setor público engloba associações empresariais, municípios e instituições de ensino superior que contratam a MA para prestação de

serviços tais como o apoio em missões comerciais de grupo e eventos e feiras internacionais, formação, consultoria em negócios internacionais.

Desenhando uma estratégia que visa o alcance dos objetivos específicos de cada cliente, a MA procura ajustar os seus serviços às especificidades de cada cliente, constituindo-se como um parceiro valioso no processo de internacionalização dos mesmos. Uma missão comercial ao mercado, por exemplo, pode ser dividida em, essencialmente, quatro fases ou passos:

1. Reunião com o cliente de forma a recolher informação sobre o mesmo, bem como definir o seu perfil e mercado(s) alvo;
2. Identificar potenciais importadores e parceiros através da criação de uma base de dados com os seus contactos e, posteriormente, seleccionar quais as empresas alvo;
3. Iniciar os primeiros contactos com os importadores, fornecer informação sobre o projeto em curso e fazer *follow-up* destes contactos;
4. Agendar as reuniões com o(s) importador(es), preparar a visita ao mercado e acompanhar o cliente na reunião com a empresa-alvo.

Missão

Apoiar empresas e outras organizações na abordagem a mercados externos construindo, ao lado dos nossos clientes, um caminho de sucesso no mercado global. Somos uma equipa multicultural e experiente que encara a globalização como um desafio sustentável de crescente prosperidade para as empresas. (*Market Access, 2015*)

Visão

Pretendemos ser uma referência, no mercado interno e externo, na consultoria e assessoria de negócios internacionais. Ambicionamos promover relações de negócios entre entidades de diversos países, aumentando a sua projecção internacional. (*Ibidem*)

Valores

Relativamente à satisfação do cliente, a Market Access propõe-se a identificar, analisar e cumprir as necessidades, requisitos e expectativas do cliente, oferecendo soluções adequadas, inovadoras e de elevado valor acrescentado (*Ibidem*).

No que diz respeito à Ética e Confidencialidade, esta compromete-se a manter uma postura que obedece aos mais elevados padrões éticos, assegurando uma absoluta confidencialidade a todos os clientes e parceiros e desenvolvendo a sua ação com sobriedade e descrição (*Ibidem*).

Relativamente à Melhoria Contínua, a MA procura a permanente melhoria dos processos, promove a melhoria da eficácia de todas as suas ações e encarando as mudanças como oportunidades (*Ibidem*).

No referente à Valorização dos Colaboradores, a empresa afirma desenvolver uma cultura de trabalho onde se valoriza e estimula a criatividade, responsabilidade, trabalho de equipa, autonomia, versatilidade, desenvolvimento de competências, partilha de conhecimento, comunicação e informação, motivação, entusiasmo, dedicação, ambiente de respeito, abertura, diálogo, rigor e disciplina (*Ibidem*).

No que diz respeito ao Desempenho, a MA tem em vigor a implementação de um Sistema de Gestão, concebido para melhorar continuamente a eficácia e eficiência do desempenho da organização (*Ibidem*).

No campo da Inovação, esta encontra-se a desenvolver continuamente novas metodologias, bem como novas soluções que, a cada momento, melhor se adequam e antecipam as necessidades dos clientes e mercados (*Ibidem*).

No âmbito da sustentabilidade, a MA desenvolve e mantém uma relação equilibrada com os acionistas, colaboradores, parceiros, clientes e fornecedores, de modo a garantir a sustentabilidade económica e a responsabilidade social (*Ibidem*).

Por fim, no que se refere à Responsabilidade, a MA assegura a igualdade de oportunidades e de tratamento eliminando, assim, todas as formas de discriminação, incluindo os seus parceiros internacionais (*Ibidem*).

A equipa

A equipa MA é constituída atualmente por mais de 40 consultores provenientes de diferentes áreas de estudo, das quais são exemplo negócios internacionais, economia, gestão, marketing, engenharias, línguas e culturas, entre outras. A ampla diversidade cultural e experiência internacional que os consultores internacionais da Market Access possuem é um dos principais fatores responsáveis pelo enorme sucesso alcançado pela empresa em apenas 15 anos desde a sua fundação.

A rede de processos da Market Access pode ser dividida em processos de gestão, processos operacionais e processos de suporte. Ao nível de processos de gestão, a MA possui duas subdivisões: a gestão do negócio e os sistemas de gestão e melhoria. No que diz respeito aos processos operacionais, a empresa encontra-se subdividida em inovação, responsável pela transformação digital, melhoria de serviços e produtos e inovação; mercado, cujas funções consistem em gestão e prospeção comercial, gestão de clientes, expansão nacional e internacional, etc; e operações, encarregue de planear e executar os projetos, bem como do controlo e gestão de qualidade. Por último, os processos de suporte estão divididos na gestão de recursos humanos, gestão da rede nacional, gestão da rede internacional,

gestão administrativa e de infraestruturas, gestão de informação/conhecimento e marketing e comunicação. As subdivisões da rede de processos possuem cada uma as suas subdivisões, como se pode ver mais detalhadamente na figura abaixo.

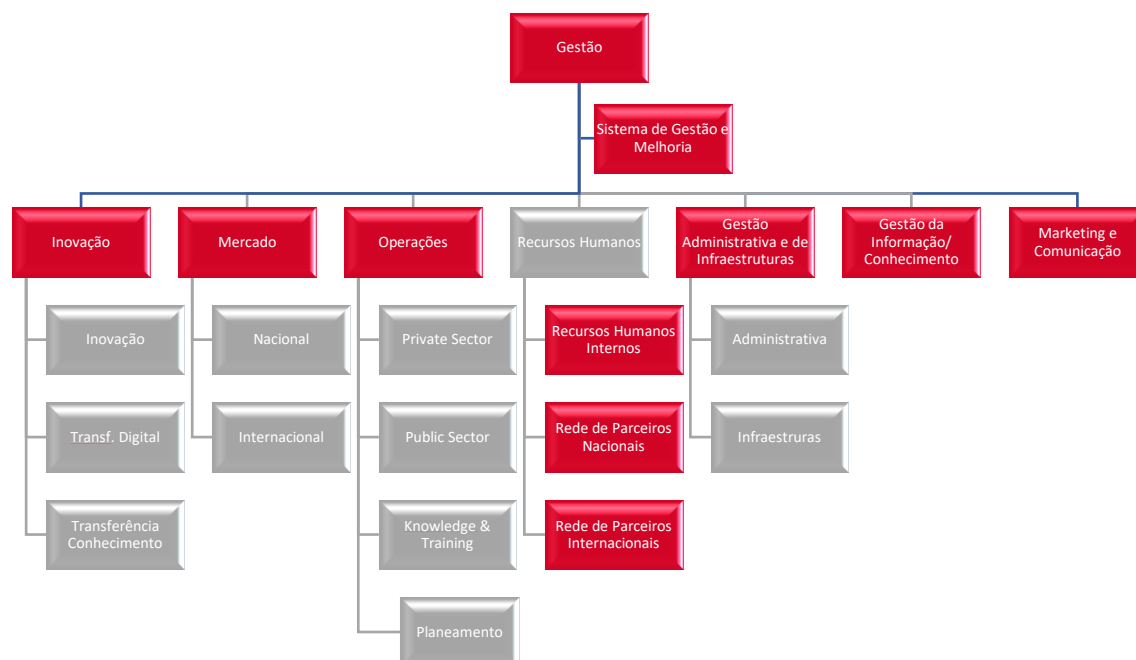


Figura 21: Organograma da estrutura da gestão da Market Access, (*Organograma MA, 2020*)

Durante o meu período de estágio na empresa, estive incluída na equipa de operações que se encontra dividida em três unidades de negócio ou *business units* às quais, daqui em diante, me referirei como BU. As BU são, nomeadamente, a BU do setor privado, a BU do setor público e a BU de *knowledge and training*. A minha experiência de estágio curricular na Market Access colocou-me como membro da BU do setor público (ou BU institucional) cujo leque de clientes inclui, como já foi referido acima, associações empresariais, municípios e instituições de ensino superior. A descrição dos projetos realizados durante o estágio será dada com mais detalhe já de seguida.

2.2 Atividades realizadas

Durante o período de estágio na Market Access, realizei várias atividades que me permitiram pôr em prática os conhecimentos adquiridos ao longo da licenciatura e mestrado, aplicando-os no contexto do mercado de trabalho. Mais especificamente, tive a oportunidade de pôr em prática o conhecimento adquirido nas cadeiras de Chinês Moderno, China económica e política, mercado e cultura empresarial, Cultura da China, Geografia da China, História da China e Portugal e China:

Cultura, sociedade e empreendedorismo, cadeiras essas que foram imprescindíveis para a realização de uma comunicação intercultural eficiente neste contexto. Tive também a possibilidade de aplicar os conhecimentos adquiridos nas cadeiras de Tradução e Cultura da China, através da tradução de alguns *emails* e outros materiais para chinês e, como não poderia deixar de ser, pus igualmente em prática a proficiência na língua adquirida ao longo de cinco anos de estudo, essencial no contacto com potenciais importadores dos projetos em curso.

Inicialmente, o meu objetivo enquanto estagiária seria o de apoiar a Market Access na comunicação com o mercado chinês, sendo isso uma oportunidade de pôr em prática a experiência de estudo na China, bem como o conhecimento da língua, cultura e história adquiridos ao longo da licenciatura e mestrado. No entanto, a minha entrada na empresa coincidiu com uma altura bastante complicada para a conjuntura económica mundial, nomeadamente para as empresas que estabelecem negócios com a China – a altura em que surgiu a Covid-19. Neste contexto, vi algumas das atividades previstas para o meu estágio ficarem em “modo de espera” e, consequentemente, acabei por também trabalhar noutros projetos não relacionados com o mercado chinês. Enquanto membro integrante da BU (*business unit*) do setor público, estive inserida em diferentes projetos com empresas e associações de diferentes setores, permitindo-me desenvolver uma perspetiva geral do que é o trabalho realizado na MA. Neste capítulo irei descrever com detalhe os projetos nos quais estive inserida e quais as tarefas que fui realizando no âmbito dos mesmos, dando ênfase ao trabalho que realizei no âmbito de uma missão empresarial para uma associação agroalimentar portuguesa ao mercado chinês. Para além das tarefas descritas abaixo, também dei o meu contributo noutro projeto realizado no âmbito de uma câmara municipal irlandesa através da realização de contactos diretos e prospeção de bases de dados. Contudo, a sua descrição não será feita neste capítulo. Apesar de nada ter a ver com o mercado chinês, ter dado o meu contributo para este projeto contribuiu para enriquecer a minha experiência no mundo do trabalho e certamente revelar-se-á útil no futuro. Também realizei diversas fichas de mercado para países como Portugal, China, Japão, Coreia do Sul, Guatemala, República Dominicana e Alemanha que não terão um subcapítulo exclusivamente dedicado a si. As fichas de mercado servem para enriquecer reuniões com os clientes da MA, contribuindo para oferecer aos mesmos uma perspetiva geral do país com o qual pretendem estabelecer relações. Desta forma, nas fichas de mercado são abordados temas como a política, demografia, economia, comércio internacional (principais mercados de exportação e importação, bem como os principais produtos trocados), infraestruturas, relações e acordos bilaterais, cultura negocial, principais cidades e oportunidades e entraves para o negócio.

As tarefas realizadas estavam maioritariamente inseridas num plano semanal fornecido pela minha orientadora, salvo algumas exceções de tarefas mais urgentes que iam surgindo. De forma a não mencionar o nome de nenhum cliente da Market Access por questões de confidencialidade, daqui em diante designarei os vários projetos para os quais dei o meu contributo com números (1, 2, 3...).

2.2.1 Projeto 1 – Missão ao Mercado

O primeiro projeto no qual dei o meu contributo enquanto estagiária foi a realização de ações de prospeção para uma associação portuguesa do setor agroalimentar em Portugal. Esta associação é constituída por diversas empresas do setor agroalimentar, visando contribuir para o aumento da competitividade dos principais produtores da região quer a nível nacional, quer a nível internacional. Assim, funciona como uma plataforma que apoia os principais atores do setor agroalimentar na região através de processos de inovação, transferência de conhecimento, formação, desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos, *marketing* e internacionalização.

O principal objetivo da associação é reforçar a competitividade das suas empresas associadas, contribuindo para afirmar o setor agroalimentar a nível nacional e internacional. Os serviços prestados por esta associação têm por vista capacitar as suas empresas associadas para a internacionalização, bem como para a captação de oportunidades no setor. É neste contexto que surge a MA, contratada para prestar serviços de apoio para planeamento e realização de missões inversas de jornalistas, *opinion makers* e importadores, identificação de importadores para realização de ações de prospeção e promoção do setor agroalimentar e consultoria especializada de mercado em diversos mercados. Destes mercados, destaca-se o mercado Chinês pelo qual fiquei responsável na fase de implementação. Para o mercado chinês ficou definido o objetivo de identificar importadores para realização de ações de prospeção e promoção do setor agroalimentar, nomeadamente através de uma missão ao mercado na qual se iriam agendar reuniões com potenciais importadores/distribuidores, bem como proceder à preparação de uma mostra de alguns produtos em lugar a definir. A esta fase de implementação correspondem as tarefas abaixo descritas, tendo como objetivo o anteriormente referido. No âmbito deste projeto fui também realizando tarefas diversas para outros mercados quando a missão ao mercado chinês ficou parado.

Antes de iniciar um projeto, é crucial compreender bem as necessidades do cliente, quais os seus produtos, definir a tipologia de entidades estrangeiras a identificar e abordar e os objetivos que

pretende atingir. No caso do projeto 1, a tipologia de entidades estrangeiras a abordar seriam importadores/distribuidores onde os produtos de origem portuguesa pudessem ser integrados nas secções hortofrutícolas, lacticínios, peixe, charcutaria, azeite, doces e biscoitos, vinho e licores, entre outros.

Para o projeto foram-me atribuídos dois mercados, o chinês e o irlandês, contudo também acabei por realizar pequenas tarefas para outros mercados, tais como o norueguês, o canadiano e o americano. Este foi o primeiro projeto que me foi adjudicado aquando da minha entrada na empresa, tendo continuado a colaborar no mesmo até ao final do estágio.

- Estudo do setor agroalimentar chinês e seleção das cidades para a missão ao mercado

Este projeto teve início com um pequeno estudo setorial e de mercado de forma a seleccionar qual a cidade chinesa que melhor se adequaria no âmbito da missão ao mercado. Este foi iniciado por um colega e, aquando do início do presente estágio curricular, foi continuado por ambos. Neste sentido, foram, em primeiro lugar, destacadas as principais cidades na China. De seguida, fizemos uma breve pesquisa acerca do setor agroalimentar na China, bem como das tendências dos seus consumidores. Fizemos, igualmente, uma pequena pesquisa sobre o potencial de exportação português para o mercado chinês, seleccionando os principais produtos exportados no setor em questão. Por fim, tendo em conta os hábitos alimentares do povo chinês e as oito cozinhas chinesas³⁷ bem como outros fatores de cariz económico e burocrático seleccionámos duas cidades a abordar sendo que, posteriormente e mediante o *feedback* obtido por parte dos importadores/distribuidores com quem estabeleceríamos contactos diretos, seria escolhida apenas uma delas. As duas cidades escolhidas foram Xangai e Cantão.

Posteriormente, iniciou-se a procura pelo local onde seria realizada a mostra dos produtos portugueses seleccionados pela associação. Assim, com base no conhecimento adquirido anteriormente através da experiência de intercâmbio na China, bem como através de alguma pesquisa em *websites* maioritariamente chineses, seleccionámos as principais cadeias de retalho na China que potencialmente

• ³⁷ As oito cozinhas chinesas determinam a forma como os pratos são cozinhados e os ingredientes e temperos utilizados para a confeção dos mesmos, sendo que estes são definidos com base na região e no seu clima, recursos naturais disponíveis e estilos de vida. As oito cozinhas chinesas são: Cozinha de *Shandong* (魯菜 *Lǔcài*), Cozinha de *Guangdong* (粵菜 *Yuècài*), Cozinha de *Sichuan* (川菜 *Chuāncài*), Cozinha de *Hunan* (湘菜 *Xiāngcài*), Cozinha de *Jiangsu* (蘇菜 *Sūcài*), Cozinha de *Zhejiang* (浙菜 *Zhècài*), Cozinha de *Fujian* (閩菜 *Míncài*) e Cozinha de *Anhui* (徽菜 *Huīcài*).

poderiam estar recetivas aos produtos portugueses. Tivemos em consideração se esses supermercados ou hipermercados já possuíam produtos estrangeiros e/ou portugueses no seu portfólio de forma a averiguar se seria viável realizar lá a mostra. Concluimos que algumas das maiores cadeias de retalho na China são: *Wal-Mart*, *Metro*, *Carrefour*, *Trust-mart*, *Lotus*, *Lotte Mart*, *RT-Mart*, *Yonghui* (永辉 *Yǒng huī*), *Renrenle* (人人乐 *Rénrénlè*), *Hualian* (华联 *Huá Lián*), *Vanguard* e *SPAR*. Incluímos igualmente o supermercado de luxo Ole' (marca da cadeia de retalho *Vanguard*) que se foca maioritariamente em produtos importados e que, por essa razão, considerámos que teria relevância e devia ser colocado como opção para a mostra. Depois de efetuada a pesquisa e seleção das principais cadeias de retalho, começámos a recolher os contactos (números de telefone/telemóvel e *e-mail*) das lojas em Xangai e Cantão, bem como potenciais contactos diretos de gerentes, responsáveis pelo departamento de produtos alimentares, diretores de compras ou importadores.

- Prospeção e desenvolvimento de bases de dados

De seguida, participei na elaboração da base de dados de importadores/distribuidores em conjunto com outro estagiário. Foi necessário recolher alguma informação acerca das empresas-alvo (número de telefone, morada, endereço de e-mail geral) e, após iniciar os contactos diretos, foram acrescentados às bases de dados *emails* pessoais, números de telemóvel ou extensão direta e nomes dos compradores ou assistentes. Esta base de dados já tinha sido iniciada e, de seguida, procedemos à caracterização dos importadores e à sua organização por prioridade (de 1 a 5). A prioridade foi definida de acordo com a tipologia de clientes procurada pela associação em questão e conforme as indicações da minha orientadora e responsável pelo projeto, a Dra. Ana Pinto. Tendo em conta que a associação é constituída por produtores e empresas de diferentes categorias (hortofrutícolas, laticínios, peixe, charcutaria, azeite, doces e biscoitos, vinho e licores...), a prioridade foi atribuída da seguinte forma: quanto mais generalistas fossem os importadores, isto é, quanto mais vasta e diversificada fosse a sua oferta de produtos, mais alta seria a sua prioridade. Para além dos importadores/distribuidores, foi-nos pedido que procurássemos encontrar contactos de associações ou câmaras de comércio do setor agroalimentar semelhantes à associação portuguesa que estávamos a representar. Entidades deste cariz adquiririam a prioridade mais alta, ou seja, a prioridade 1. Visto possuírem diversos membros, poderiam ir mais de encontro aos interesses da associação portuguesa em questão e, por isso, seria mais profícuo tentar reunir com eles aquando da visita à China.

Estas bases de dados constituem um elemento essencial no estabelecimento de redes de contacto e podem, no futuro, ser igualmente cruciais para a realização de outros projetos com o

mercado chinês. Apesar de não ter acontecido com este projeto, durante a minha experiência de estágio profissional pude concluir que bases de dados feitas no âmbito de projetos anteriores foram úteis na realização de novas bases de dados por já terem contactos e *feedback* anterior, preciosos no estabelecimento de novos contactos. Além disso, as bases de dados são também um elemento passível de alterações frequentes, o que se prende com o facto de, à medida que os contactos são iniciados, ser necessário obter contactos diretos de elementos-chave das empresas. No caso do projeto 1, os elementos-chave seriam diretores do departamento de compras e responsáveis pela secção de importações.

- Contactos diretos com importadores e distribuidores

Uma vez finalizada a base de dados de cerca de 160 importadores/distribuidores, chegou a altura de fazer a transição da fase de prospeção para a fase dos contactos diretos. Nesta altura, o estágio curricular tinha sido iniciado há pouco tempo, o que me deixou um pouco nervosa e entusiasmada ao mesmo tempo. Foi a primeira oportunidade que tive de pôr em prática no mercado de trabalho as competências linguísticas e culturais adquiridas até então durante a realização da licenciatura e mestrado. Foi assim que iniciei os primeiros contactos com os importadores e distribuidores de forma a tentar perceber se, de facto, as empresas teriam ou não interesse em reunir com os representantes da associação portuguesa na sua visita ao mercado.

Numa primeira fase, era importante tentar perceber qual das duas cidades escolhidas para a missão ao mercado (Xangai e Cantão) estaria mais receptiva ao projeto de forma a, posteriormente, se apostar apenas numa dessas cidades. Sendo a barreira linguística um fator determinante na abordagem às empresas chinesas, decidimos iniciar as chamadas utilizando o mandarim sendo que, depois, perguntaríamos acerca da possibilidade de usar o inglês para comunicar. Quando tal não fosse possível, continuaríamos no mesmo registo do mandarim tendo, para esse efeito, elaborado um pequeno discurso em chinês no qual se apresentaria brevemente a associação, bem como os produtos produzidos pelos diversos associados da mesma e se explicaria em que consistia a nossa proposta. De seguida, o objetivo seria passar a telefonista/rececionista e obter o contacto direto de um responsável pelo departamento de compras e importações. Nos primeiros contactos, tal nem sempre foi possível, o que se deveu, maioritariamente, à barreira linguística. Estando a utilizar o *Skype* para fazer os contactos telefónicos, nem sempre me conseguia fazer entender, o que dificultou o processo.

Num segundo momento, procurámos adaptar os horários dos contactos telefónicos ao fuso horário chinês. Iniciando as chamadas às 8h da manhã, o que se traduzia nas 4h da tarde no país-alvo, ficaríamos com uma margem de apenas duas horas para fazer as chamadas. Tentámos esta abordagem inicialmente pelo que ficou acordado que, caso não conseguíssemos contactar os importadores por razões de falta de tempo, começaríamos os contactos ainda mais cedo. No restante tempo, pensei em diferentes estratégias de abordar as empresas, tendo ficado decidido que seria melhor traduzir o *emailing* para chinês de forma a que as empresas pudessem ter uma noção de quem os estava a abordar antes mesmo de atenderem as chamadas, facilitando o processo de abordagem. Dado que, ao mesmo tempo que decorria este projeto para o mercado chinês, decorria também a preparação de uma missão inversa para a mesma associação de um evento do setor agroalimentar que decorreria no mês de março em Portugal, aproveitava para alternar os contactos para a China com os contactos para a Irlanda. Ficou definido também que no futuro seria necessário traduzir o catálogo da associação de forma a criar uma impressão positiva nos empresários chineses que, certamente, iriam valorizar o nosso esforço face a uma barreira linguística tão acentuada.

Após a obtenção de contactos diretos dos compradores de cada empresa, seriam enviados *emails* incluindo a apresentação da associação e dos seus associados bem como um convite para uma reunião durante a visita dos representantes da mesma à cidade em questão. No entanto, no final do mês de fevereiro esta missão ao mercado acabou por ser suspensa devido à situação atual da Covid-19 que afetava bastante a China na altura em que iniciei o meu estágio. Este fator também veio influenciar a realização dos contactos telefónicos dado que muitas empresas não se encontravam abertas, resultando em muitas delas não atenderem as chamadas ou pedirem para ligarmos quando a conjuntura do vírus melhorasse.

- Tradução de *emailing*

Como já foi referido anteriormente, decidi proceder-se à tradução do *e-mail* enviado às empresas para mandarim de forma a atenuar a enorme barreira linguística e cultural existente entre Portugal e a China. Coube-me a mim traduzir o *email* inicial que seria enviado às empresas e aos seus contactos diretos. A tradução foi feita frase a frase de forma a que, na eventualidade de haver outro projeto para o mercado chinês no futuro, pudesse usar-se uma estrutura semelhante e houvessem também algumas expressões fixas de forma a facilitar a comunicação. Abaixo pode encontrar-se a

versão em inglês (em cima) e a tradução realizada (em baixo) a título de curiosidade. A linguagem escolhida para utilizar na redação do *email* foi a linguagem formal (书面语 *shūmiànyǔ*).

Email (电子邮件, *diànzǐ yóujiàn*)

Dear Mr/Ms. (name)

Nome da associação portuguesa (an Agro-industrial Cluster based in the Centre of Portugal) is organizing a business trip to China, Shanghai, between 4th to 8th May 2020.

We would like to schedule a meeting with *Nome da associação portuguesa* in order to show you the main characteristics of Portugal's Food Industry, and to discuss potential partnerships between our association and *Nome da associação portuguesa*.

Nome da associação portuguesa, as a proactive association in the agro-industrial sector, has a coherent and well-articulated strategy, encompassing several agro-industrial categories: Milk and Milk Derivatives, Wine, Oils, Cereals, Meat, Fish, Honey and Fruit & Vegetables. We support our associates with advisory and consultancy services, promotion for internationalization, R&D and specific training.

Although Portuguese food products are not particularly well-known in the Chinese market, we believe that we can build a profitable and mutually beneficial business relationship between our organizations.

Please, could you confirm your availability to meet with us between 04th to 08th May 2020., and indicate which time would be most convenient for you.

Thank you very much for your interest, I look forward to your feedback.

Kind regards,

尊敬的(nome)

您好！*Nome da associação portuguesa* (位于葡萄牙中部的农业产业协会)准备于 2020 年 5 月 4 日至 8 日前往中国上海进行商务旅行。

我们非常荣幸能与贵公司主持会议,以展示葡萄牙食品工业的主要特征,并讨论我们协会与 *Nome da associação portuguesa* 之间的潜在合作伙伴关系。

Nome da associação portuguesa, 是有连贯而清晰战略的工农业协会。我们的协会涵盖了多个工农业种类:牛奶和牛奶附属品,葡萄酒,油,谷物,肉,鱼,蜂蜜,水果和蔬菜。同时我们会提供咨询和顾问服务,来促进国际化,研发和特定培训。

尽管葡萄牙食品并未在中国市场上畅销,但是我们相信我们双方可以建立互惠业务关系。

如果确定 5 月 4 日到 8 日的商务会议,请告诉我您的时间安排。

特此函达,即希函复

敬礼
此致

A tabela abaixo inclui algumas expressões fixas em chinês a serem usadas na redação de *emails*, tanto no primeiro contacto com as empresas, como também para futuros *emails* de acompanhamento do projeto, o que poderá ser útil para as empresas portuguesas que necessitem de comunicar com empresas chinesas.

尊敬的(<i>zūnjīng de</i>) + Nome (+ cargo/título)	Caro/a + Nome (+ cargo/título)
敬启者(<i>jìng qǐ zhě</i>)	A quem possa interessar (usado quando não sabemos a quem nos dirigir na empresa)
女士(<i>nǚ shì</i>) / 先生(<i>xiānshēng</i>)	Sra. / Sr. (normalmente usado depois do apelido da pessoa, por exemplo: 刘先生 (<i>Liú xiānshēng</i>))

总经理 (zǒng jīnglǐ) / 经理(jīnglǐ)	Presidente, diretor ou gerente (o segundo não possui uma hierarquia tão alta quanto a do primeiro)
_____的相关负责人 (de xiāngguān fùzé rén)	Responsável por_____ (a ser usado quando se quer chegar ao responsável de um determinado departamento mas não se sabe o seu nome)
您好 (nín hǎo)	Olá (formal)
合作机会 (Hézuò jīhuì)	Proposta/oportunidade de cooperação (a ser usado, por exemplo, no campo do "assunto" no <i>email</i>)
如果你有空，我们可以见面吗? (Rúguǒ nǐ yǒu kòng, wǒmen kěyǐ jiànmiàn ma?)	Se tiver tempo, seria possível encontrarmos?
我们非常荣幸能与贵公司主持会议。 (Wǒmen fēicháng róngxìng néng yǔ guì gōngsī zhǔchí huìyì.)	Seria uma honra poder agendar uma reunião com a vossa empresa (formal).
感谢您的来信! (gǎnxiè nín de láixin) / 谢谢您的回复! (xièxiè nín de huífù)	Obrigado pelo seu <i>email</i> (formal). / Obrigada pela sua resposta (formal).
附件是____, 请查收。(fù jiàn shì _____ qǐng chá shōu)	Em anexo está _____, por favor consulte/verifique.
我们很期待跟贵公司的合作! (wǒmen hěn qīdài gēn guì gōngsī de hézuò)	Estamos muito entusiasmados para trabalhar com a sua empresa!
我们保持联系! (wǒmen bǎochí liánxì)	Vamos manter o contacto!

我的手机号是_____ (Wǒ de shǒu jī hào shì)	O meu número de telemóvel é o _____
此致 敬礼 (cǐ zhì jìng lǐ)	Com os melhores cumprimentos (a ser escrito em duas linhas diferentes)
祝好! (zhù hǎo)	Tudo de bom (menos formal que o anterior)
(Nome) + 敬上 (Jìng shàng)	Nome da pessoa que escreveu o <i>email</i>

Tabela 4: Expressões fixas a serem usadas na redação de e-mails

2.2.2 Projeto 2 – Missão Digital

O projeto 1, que previa a deslocação a cinco mercados e teve de ser adiado devido à conjuntura mundial face à Covid-19 foi transformado numa missão digital em maio. Assim, em vez de agendar reuniões presenciais com os importadores nos seus respetivos países, estas seriam realizadas virtualmente. Esta proposta foi aceite para todos os cinco mercados previstos anteriormente, incluindo o mercado chinês. Foi neste contexto que retomei os contactos telefónicos com os importadores.

Depois de três meses de estágio curricular e já com mais experiência no mercado de trabalho, acabei por me aperceber que a base de dados feita anteriormente teria de ser melhorada e comecei por analisar cada empresa uma a uma e perceber quais seriam mais viáveis e fariam mais sentido para a missão virtual, uma vez que as empresas de pequena dimensão provavelmente não teriam capacidade para reunir connosco nem para importar os produtos de uma associação como a em questão. Desta forma, os contactos da base de dados que eram inicialmente 160, reduziram substancialmente. Adicionalmente e de forma a melhorar os entregáveis ao cliente da MA, foi-me pedido que caracterizasse de forma mais detalhada cada empresa da base de dados ao nível de produtos por si importados e distribuídos, canais de distribuição dos mesmos (retalhistas, grossistas, rede HoReCa, etc.), ano de fundação, volume de negócios, bem como qualquer outra informação relevante. Foi necessário atualizar o *email* a enviar aos importadores, tanto em chinês como em inglês, mudando-se a proposta da reunião que seria presencial para uma videoconferência com a empresa. Aquando da atualização do mesmo, iniciaram-se os contactos diretos através de telefonemas e novos *emails*.

Como já foi dito em alíneas anteriores, o primeiro passo ao realizar contactos diretos é obter o nome, contacto (*email* ou telefónico) de um comprador, importador ou de qualquer outra pessoa que pudesse dar seguimento à nossa proposta. Nesta fase pude concluir que a pessoa que atendia as chamadas (normalmente o/a rececionista) mostrava-se quase sempre disposta a ouvir a nossa proposta com atenção mesmo que, por vezes, a barreira linguística dificultasse o processo. Concluí também que era relativamente fácil obter contactos diretos, visto que a telefonista se mostrava quase sempre disposta a passar a chamada a um comprador ou a dar-nos o seu contacto. Inicialmente os contactos eram feitos totalmente em chinês, porém com o passar do tempo fui-me apercebendo que seria melhor usar o inglês caso o comprador conhecesse a língua, o que acabou por se revelar mais frequente do que estava à espera inicialmente. No entanto, no caso da realização de uma eventual videoconferência seria importantíssimo que estivesse presente o intermediário (中间人, *zhōngjiānrén*), indispensável na cultura negocial chinesa, sendo este chinês ou português e dispondo de um bom conhecimento da língua, cultura e forma de negociar do país.

Posteriormente ao envio da proposta e da apresentação da associação a cada importador surge o *follow-up* telefónico, essencial para iniciar a construção de uma relação entre a empresa e os potenciais clientes. É importante realçar que, nesta fase, lida-se com clientes potenciais e não clientes reais. Estas chamadas são feitas já com os contactos diretos de forma a avaliar se estariam interessados nos associados da associação em questão, esclarecer possíveis dúvidas e perguntar se seriam precisas mais informações, obter *feedback* relativo à proposta enviada e perceber até que ponto estariam de facto interessados em reunir com os representantes da associação. Todos estes passos eram depois documentados na base de dados para que o gestor de projeto pudesse estar sempre ao corrente dos desenvolvimentos e também de forma a possibilitar que quem quer que consultasse a base de dados conseguisse perceber em que ponto se encontrava o processo com cada potencial cliente. De forma a criar uma base de dados que possa ser compreendida por qualquer pessoa que a consulte, foram também adotadas três cores de forma a dividir o grau de interesse de cada importador/distribuidor na nossa proposta, bem como uma definição do estado do processo: vermelho para os que não estavam interessados – estes obteriam o estado “*closed*”, amarelo para os que pediram para enviar *email* com a informação relativa à associação ou que se mostraram dispostos a ouvir a proposta – a estes ser-lhes-ia atribuído o estado “*open*” ou “*follow-up*” e verde para os que mostraram interesse em agendar a reunião e com quem já se estabeleceu um contacto mais direto e frequente – a estes seria conferido o estado “*lead*”. Sempre que algum contacto mostrasse interesse quer em reunir connosco, quer em saber mais acerca da associação, era necessário avisar a minha

orientadora de estágio para que esta notificasse os representantes da associação e pedisse quaisquer documentos necessários para dar seguimento à comunicação com a contraparte chinesa. Por exemplo, por vezes poderia ser necessário providenciar uma lista de preços, uma apresentação mais detalhada dos membros da associação, fotografias dos produtos ou até mesmo o envio de amostras para o importador.

Infelizmente, o meu estágio curricular terminou antes de conseguir agendar uma reunião. No entanto, continuei a trabalhar na empresa e tive oportunidade de dar continuidade ao projeto.

No âmbito deste projeto e do presente relatório de estágio, decidi proceder à elaboração da seguintes tabelas onde incluí algumas regras de etiqueta, cuidados a ter, coisas a fazer e a não fazer, numa eventual reunião com parceiros chineses. Como já referi, a barreira linguística pode constituir um enorme obstáculo na forma como os negócios se processam, no entanto, a barreira cultural merece igualmente a atenção dos parceiros estrangeiros que com a China desejem negociar. Foi neste sentido que decidi reunir nestas tabelas alguns dos aspetos a ter em conta em reuniões de negócios e que poderão ser decisivos no estabelecimento de relações comerciais.

O que fazer

- A China é uma sociedade fortemente hierárquica pelo que, numa reunião, as pessoas entram na sala por ordem hierárquica e esperam que os parceiros estrangeiros façam o mesmo. Além disso, os parceiros estrangeiros devem cumprimentar primeiro o líder chinês;
- Traduzir os materiais da reunião para mandarim;
- A maioria dos chineses tem dois ou três nomes, sendo que o apelido aparece primeiro no cartão de visita. Por exemplo, se no cartão estiver escrito Li Weixiang, este deve ser tratado pelo seu cargo ou título (diretor, presidente, vice presidente, etc.) e pelo seu apelido (Li);
- Pode ser benéfico ter um intermediário presente na reunião, preferencialmente um chinês que possua uma boa rede de *guanxi* para facilitar toda a comunicação e reduzir o peso do fator da desconfiança sentida em relação a estrangeiros;
- Aprender algumas expressões ou palavras em chinês, como “olá a todos” (大家好 *dàjiā hǎo*) ou “obrigado” (谢谢 *xièxiè*), poderá igualmente impressionar os parceiros chineses;
- Num primeiro contacto, é costume cumprimentar-se as pessoas com um aperto de mão e trocar cartões de visita, que devem estar, de preferência, em inglês e chinês, e ser entregues com as duas mãos;
- É aconselhável memorizar os nomes dos parceiros chineses que estarão presentes na reunião, principalmente dos que se encontram mais alto na hierarquia da equipa.

Tabela 5: O que fazer (Principais aspetos a ter em conta acerca da cultura comercial chinesa)

O que não fazer

- Não fazer piadas sobre política;
- Gestos exagerados podem ser interpretados como má educação, pelo que se deve manter sempre uma postura formal;
- Não criticar ninguém em público, de modo a não fazer com que essa pessoa perca a face.
- Os parceiros estrangeiros devem evitar vangloriar-se e ser condescentes ou autoritários, adotando uma postura o mais humilde possível;
- Os chineses valorizam a pontualidade, por isso é muito importante chegar a tempo às reuniões;
- Não é aconselhado oferecer presentes muito caros, já que tal pode ser considerado suborno. Se realmente for intenção da empresa portuguesa oferecer um presente, é importante ter em conta os tabus e costumes da cultura chinesa ao escolhê-lo de modo a não cometer nenhum erro. Por exemplo, deve-se evitar oferecer presentes com o número 4, um chapéu verde ou flores brancas, devido ao significado que estes representam na cultura chinesa;
- Ser impaciente pode ser um grande entrave às negociações com os parceiros chineses, dado que as negociações são, geralmente, um processo que tende a demorar devido a variadíssimos fatores como é o caso, por exemplo, da cultura da burocracia nos negócios chineses.

Tabela 6: O que não fazer (Principais aspetos a ter em conta acerca da cultura negocial chinesa)

Outros aspetos a ter em conta

- A China é uma sociedade coletivista, onde o grupo é visto como uma fonte de força e conforto. Assim, as decisões numa empresa são geralmente tomadas em grupo, dentro da estrutura ditada pelo líder, o que pode fazer com que as negociações se prolonguem durante mais tempo do que o considerado “normal” noutras culturas;
- É importante prestar atenção às superstições, tabus e significados das cores e números na cultura chinesa. Por exemplo, o 4 tem um mau significado, enquanto que o 3, o 7, o 9 e o 8 têm significados prósperos e positivos. Prestar atenção a estes detalhes pode impressionar os parceiros chineses;
- Por razões históricas, os chineses são, por vezes, bastante desconfiados de estrangeiros, o que também pode contribuir para o aumento do tempo de negociação;
- Perguntas pessoais podem surgir visto que os chineses valorizam o estabelecimento de relações pessoais de confiança antes de avançar com os negócios;
- Para “fazer conversa” numa primeira reunião, bons temas de conversa serão, por exemplo, o rápido desenvolvimento da economia chinesa, o tempo, história, arte ou cultura de ambos os países, etc;
- A indumentária normalmente usada numa reunião é um fato simples e discreto;
- Aconselha-se que a equipa estrangeira leve consigo o seu próprio intérprete, que deve ser fluente na língua e conhecer bem o país e o seu povo, a fim de poder interpretar as reações dos parceiros chineses durante a reunião e ajudar a sua equipa a compreender tudo o que lhes possa ter escapado.

Tabela 7: Outros aspetos a ter em conta (Principais aspetos a ter em conta acerca da cultura negocial chinesa)

Os aspetos referidos nas tabelas acima são apenas alguns dos inúmeros aspetos a ter em conta pelas empresas portuguesas numa reunião com parceiros chineses. Visto que o objetivo deste relatório de estágio não é o de explorar exaustivamente o aspeto da cultura negocial, optei por referir apenas alguns aspetos que considero serem os mais importantes. Contudo, penso que as empresas portuguesas que queiram negociar com a China devem informar-se muito bem previamente, tanto no que diz respeito à cultura negocial chinesa, como à própria empresa com a qual irão negociar, de forma a diminuir o risco de algo correr mal. Para o efeito, há inúmeros livros disponíveis por todo o mundo que enumeram as principais características da cultura negocial chinesa e que podem servir como um importante guia para essas empresas, como por exemplo o livro de Bucknall (1999)

“*Chinese Business Etiquette and Culture*” ou o de Llamazares (2009) “*Business Culture in China: 10 Elements*”, alguns dos que consultei para a elaboração desta tabela. Adicionalmente, existem também ferramentas *online*, como é o caso, por exemplo, do *website* do “*Santander Trade*”³⁸, que possui um resumo bastante útil das principais particularidades da cultura negocial de cada mercado, incluindo o chinês. Embora ter alguns destes aspetos em consideração ao negociar com o mercado chinês seja essencial, será igualmente pertinente não os generalizar em demasia, sendo importante encarar cada caso de forma diferente e adaptar o comportamento a cada caso específico. Por exemplo, se uma empresa chinesa já estiver habituada a negociar frequentemente com parceiros ocidentais, provavelmente já estará familiarizada com a sua cultura negocial e já terá adaptado alguns dos seus comportamentos para facilitar o processo de negociação, podendo não dar tanta importância a certas questões que outras empresas poderiam dar.

2.2.3 Projeto 3 – Workshop Mercado Chinês

No âmbito do ciclo de formação da empresa, foi-me proposto pela minha orientadora de estágio um desafio: dinamizar um *workshop* acerca do mercado chinês. Neste teria de apresentar à restante equipa que não estivesse tão familiarizada com este mercado em específico, algumas das suas características mais importantes no âmbito da comunicação empresarial e intercultural. A Dra. Ana Pinto deu-me liberdade total para decidir quais os temas a abordar e a estrutura a adotar. O meu objetivo era realizar uma apresentação onde estivessem incluídas as características mais importantes, bem como as particularidades do mercado chinês, sendo que o conhecimento das quais facilitaria o trabalho dos presentes no *workshop* num futuro projeto que tivesse o mercado chinês como mercado-alvo.

Comecei por elaborar uma síntese do país onde dei a conhecer aos participantes no workshop a área, população, densidade populacional, língua oficial, capital, clima e principais cidades da República Popular da China, de forma a oferecer uma perspetiva geral do país que, do meu ponto de vista, é essencial compreender neste contexto. Achei por bem oferecer igualmente uma perspetiva geral da situação política do país por achar indispensável o seu conhecimento para o estabelecimento de relações negociais. O fator político é bastante importante para os negócios em qualquer país, no

³⁸ <https://santandertrade.com/pt/portal/internacionalize-se/china/praticas-empresariais>, consultado a 25 de novembro de 2020.

entanto considero que, no caso da China, tal é ainda mais evidente, pois o regime comunista exerce uma grande influência na forma como os negócios se processam.



Figura 22: Principais cidades chinesas (Workshop Mercado Chinês, Market Access, 2020)

De seguida, decidi oferecer uma perspetiva macroeconómica geral da República Popular da China, referindo-se o PIB e PIB *per capita* e outros indicadores económicos como a inflação e a taxa de desemprego, o modelo económico em vigor atualmente (modelo de economia mista, introduzido em 1978), os principais destinos de exportação e origens de importação e a sua percentagem no total das importações e exportações chinesas, bem como os principais setores económicos e uma breve descrição dos mesmos. Ao oferecer esta perspetiva geral, pretendi mostrar aos presentes que, apesar de o mercado chinês ser um mercado atrativo devido à sua vasta população, ou seja, elevado número de consumidores, este é também um mercado extremamente competitivo e desigual, onde o poder de compra dos consumidores varia colossalmente em diferentes regiões. Assim sendo, a percentagem de consumidores que poderiam ser o alvo das empresas portuguesas, seriam apenas uma reduzida percentagem de consumidores que possui um poder de compra mais elevado.

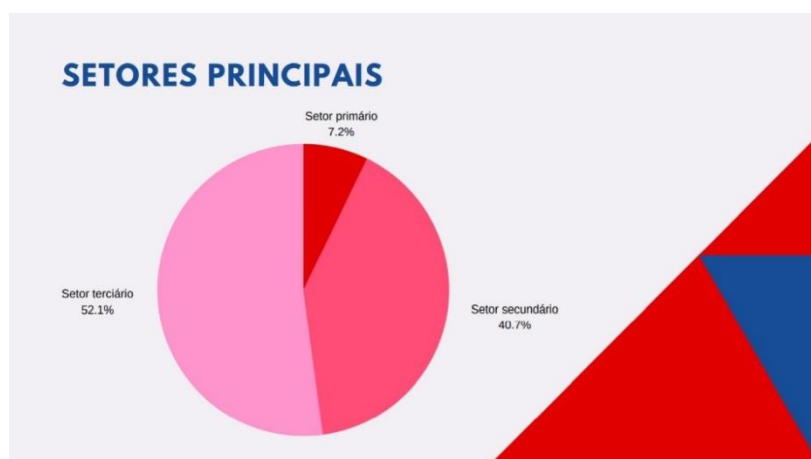


Figura 23: Distribuição do PIB pelos setores económicos (Workshop Mercado Chinês, Market Access, 2020)

Depois da perspectiva macroeconómica, considerei importante fazer um resumo dos principais marcos da história chinesa, uma das mais longas e ricas do mundo. A razão pela qual achei importante referir os acontecimentos mais importantes foi porque considero fundamental conhecer um pouco da história do país de forma a entender o porquê de este ser como é atualmente. Conhecer a história de um país ajuda a entender certos aspetos culturais do mesmo e, sendo que a cultura influencia a forma como cada país negocia, possuir este conhecimento pode reduzir bastante o risco de mal-entendidos nos negócios, como já foi referido no primeiro capítulo do presente relatório. Assumir que somos todos humanos e, por isso, todos iguais pode ser um erro fatal no mundo dos negócios.

No sentido de provar que devemos ter em conta as diferenças no contexto da comunicação empresarial e intercultural, decidi comparar Portugal e a China ao nível das seis dimensões da cultura. Assim, acabei por referir brevemente que estes dois países, apesar de aparentemente culturalmente tão diferentes, possuem algumas semelhanças ao nível, por exemplo, das dimensões do Individualismo (IDV) e Indulgência (IND), questão explorada em detalhe no capítulo um. Por outro lado, somos consideravelmente diferentes ao nível das dimensões da Aversão à Incerteza (ICI) e da Orientação a Curto/Longo Prazo (OLP). Para esta parte optei por referir alguns acontecimentos da minha experiência com a cultura chinesa, de forma a oferecer exemplos concretos e ajudar os que participaram no *workshop* a entender melhor o povo chinês, desfazendo alguns estereótipos e alguma potencial sensação de insegurança por conhecerem muito pouco acerca deste país tão longínquo.



Figura 24: Dimensões da Cultura - Portugal vs. China (Workshop Mercado Chinês, Market Access, 2020)

De seguida expus alguns conceitos-chave da cultura negocial chinesa, nomeadamente os conceitos de *guanxi* e *mianzi*. Escolhi oferecer uma breve explicação destes dois conceitos em específico, visto que a maior parte dos presentes nunca tinha ouvido falar dos mesmos e, depois,

mentionei alguns exemplos concretos para facilitar a sua compreensão. No que diz respeito ao conceito de *mianzi*, tentei demonstrar que os empresários chineses evitam a todo o custo criticar um colega de trabalho em público uma vez que isso causaria que este perdesse a face. Por exemplo, se numa reunião um funcionário apresentasse uma proposta que não fosse do agrado dos restantes presentes, estes evitariam dizer diretamente que esta está mal organizada ou que não faz sentido, preferindo dar *feedback* negativo de forma indireta.

Por fim, decidi citar algumas dicas para uma comunicação intercultural eficaz, de forma a que esta apresentação pudesse ficar guardada e ser futuramente utilizada como um pequeno guia para negociar com potenciais parceiros chineses.



Figura 25: Dicas para uma comunicação intercultural eficiente (Workshop Mercado Chinês, Market Access, 2020)

2.2.4 Projeto 4 – Missão Digital

O projeto 4 consiste também numa associação portuguesa do setor agroalimentar da qual fazem parte empresas e entidades regionais e nacionais dos vários subsectores que compõem o setor agroalimentar português. Um pouco como a associação do projeto 1, esta associação tem como missão o aumento da competitividade das empresas do setor através do apoio à inovação tecnológica e transferência de conhecimento, bem como da promoção da internacionalização das empresas através da sua capacitação para a internacionalização e identificação e captação de oportunidades.

Foi no âmbito da internacionalização que a presente associação recorreu à MA com o objetivo de, inicialmente, proceder à realização de um estudo de mercado do setor agroalimentar dos mercados-alvo e, posteriormente, proceder à realização de uma missão digital com a marcação de seis a sete reuniões entre os representantes da associação e os representantes de empresas dos mercados-alvo. Estas reuniões seriam realizadas via videoconferência com o objetivo de dar a conhecer a oferta

agroalimentar portuguesa e compreender as necessidades do mercado alimentar dos países-alvo. Para esta missão digital foram definidos dois mercados-alvo: a Eslovénia e a República Checa. Eu fiquei alocada a ambos os mercados e tive a oportunidade de obter uma perspetiva ampla de como funciona um projeto deste tipo do início ao fim, desde a construção das bases de dados, aos contactos diretos, agendamento de reuniões e posterior videoconferência.

Antes de qualquer outra coisa, o primeiro passo é conhecer a associação, perceber o que esta faz, quem são os seus associados e em que subsetor é que cada um deles trabalha, e entender a tipologia de clientes procurada de forma a realizar um trabalho eficaz e que faça sentido para o cliente da MA. À semelhança do projeto anterior, a tipologia de clientes a abordar seriam importadores, distribuidores e clusters de diversas categorias do setor agroalimentar tais como doces, biscoitos e *snacks*, bebidas (alcoólicas, não alcoólicas, bebidas quentes, água e sumos), laticínios (leite, iogurte, queijo), fruta e legumes (frescos, congelados, enlatados); peixe e marisco (fresco, congelado, enlatado), carne e charcutaria (fresca, congelada, charcutaria), mercearia, saúde e bem estar e *private label*.

- Estudo de mercado do setor agroalimentar

Durante a minha experiência de estágio curricular tive a oportunidade de participar na realização de algumas tarefas para um estudo de mercado do setor agroalimentar no âmbito do projeto 2. Uma vez que nunca tinha feito um estudo de mercado deste género nem fazia parte das tarefas da BU em que estava inserida, apenas participei nesta parte do projeto para dar apoio a outra BU. No entanto, quando iniciei posteriormente a prospeção de bases de dados e os contactos diretos, ter participado nestas tarefas revelou-se bastante útil pois ofereceu-me uma melhor compreensão acerca dos mercados que iria ter de abordar e acerca dos quais anteriormente não possuía conhecimento suficiente.

Este estudo de mercado foi realizado com o objetivo de desenvolver um documento de trabalho que suportasse os processos de internacionalização da associação em questão. Este consiste numa caracterização macroeconómica dos mercados esloveno e checo a partir das suas principais atividades económicas, dos seus valores e destinos das exportações e ainda dos seus valores e origens das importações. Foi igualmente necessário estudar canais de importação, distribuição e retalho, identificar os principais *players* a operar nos mercados nas diversas categorias de produtos analisados, bem como a descrição dos principais eventos internacionais do setor. A primeira tarefa que me foi atribuída

foi o enquadramento do setor agroalimentar em ambos os mercados, bem como o estudo das tendências e perspetivas para o mesmo. Para tal tive de realizar uma pesquisa acerca deste setor, ao nível da sua contribuição para o PIB e receitas geradas nos últimos anos, quais as indústrias e categorias de produtos mais proeminentes no mesmo, os hábitos alimentares dos seus consumidores e tendências para o futuro, sendo necessário também estudar em que estado se encontra o setor, concluindo se este é dinâmico, se necessita de investimento ou inovação, entre outras coisas. De seguida, tive também de realizar uma pesquisa acerca da cultura negocial de ambos os países, registando alguns costumes em reuniões, atitudes e comportamentos a evitar, tipo de presentes aceitáveis, posicionando também cada uma destas culturas nas dimensões de cultura de Hofstede (1980). Para além destas tarefas, fiquei também responsável pela recolha de alguns dados e da elaboração de gráficos relativos às 18 posições pautais (na sua nomenclatura combinada a 2 dígitos) que foram escolhidas para este estudo, de forma a poder concluir em quais as categorias de nomenclatura combinada seria viável apostar, bem como descobrir quais as que tinham mais relevância no âmbito das trocas comerciais entre Portugal e os dois mercados em análise. As minhas tarefas no âmbito deste projeto incluíram também a pesquisa de feiras e eventos do setor agroalimentar em ambos os países, bem como a realização de tarefas incluindo as principais cadeias de retalho na Eslovénia e República Checa, o seu *website* e o seu segmento-alvo (alto, médio ou baixo).

Considero que as tarefas que realizei para este projeto foram das que mais me colocaram fora da minha zona de conforto durante a experiência de estágio curricular, devido ao facto de fugirem um pouco à minha área de estudo. Contudo, com a ajuda de colegas de trabalho, acabei por conseguir fazer tudo e adquirir muitas ferramentas de trabalho que serão úteis no futuro.

- Prospeção e desenvolvimento de bases de dados

A minha contribuição para este projeto aconteceu desde o seu início, por isso pude ter uma experiência muito completa em termos de participação e contribuição para o mesmo. Depois de conhecer bem a associação e compreender o intuito do projeto, chegou a altura de proceder ao desenvolvimento de bases de dados para ambos os mercados (Eslovénia e República Checa). Inicialmente, foi definido que as bases de dados teriam cerca de 60 contactos para cada país, sendo que esses importadores seriam organizados com base numa prioridade de 1 a 3. Uma vez que a associação em questão privilegia importadores generalistas de grande importância no mercado, a prioridade 1 seria atribuída a cadeias de retalho de que são exemplo o Continente, o Pingo Doce e o

Lidl em Portugal. A prioridade 2 seria atribuída a importadores grossistas generalistas de forma a poder corresponder às necessidades de um maior número de empresas associadas. Por último, a prioridade 3 seria atribuída a importadores de produtos específicos (mercearias ou produtos de longa validade como azeitonas, peixe enlatado, azeite, molhos e compotas; frescos e congelados como carne e peixe). Para desenvolver estas bases de dados consultei não só ferramentas de pesquisa de importadores e distribuidores disponibilizadas pela MA (*kompass* e *best food importers*), como também recorri ao *google* para obter mais contactos. Para encontrar as cadeias de retalho (de prioridade 1), recorri ao estudo de mercado para o qual contribuí com algumas tarefas anteriormente e onde já tinha feito uma pesquisa acerca das principais cadeias de retalho na Eslovénia e República Checa, o número de lojas de cada uma delas e qual o seu segmento-alvo em termos de clientes (baixo, médio ou alto). Para além das cadeias de retalho mencionadas no estudo de mercado, acabei também por fazer uma pesquisa mais intensiva, tendo encontrado mais contactos relevantes. Recorri também a contactos de projetos da MA realizados no passado, onde pude obter contactos diretos de alguns diretores de compras, importadores e assistentes desses departamentos. Normalmente, era-me atribuído um bloco, que corresponde a quatro horas, para cada país. À medida que fui desenvolvendo as bases de dados reparei que seria impossível obter 60 contactos para cada um, principalmente para a Eslovénia, um país mais pequeno, tendo acabado por alcançar cerca de 45 contactos para a República Checa e cerca de 20 contactos para a Eslovénia.

- Adaptação do *emailing*

Depois da prospeção e desenvolvimento das bases de dados, foi necessário adaptar o *email* para enviar aos importadores e distribuidores. Uma vez que a apresentação da associação já estava feita em inglês, foi apenas necessário pegar no mesmo *email* que foi usado para outros projetos realizados pela MA para a mesma associação e adaptá-lo a este novo projeto que consistia no agendamento de seis a sete reuniões virtuais. Este *email* consistia num parágrafo de apresentação da associação e das várias categorias de produtos dos seus produtores associados e, de seguida, um parágrafo explicativo da proposta para a videoconferência e no que esta iria consistir. Adicionalmente, anexado a este *email* estaria a apresentação da empresa devidamente traduzida para inglês.

- Contactos diretos com importadores e distribuidores

O próximo passo consistiu em realizar os contactos diretos com os importadores e distribuidores de cada um dos mercados. Para realizar as chamadas, foram-me atribuídos um bloco para a Eslovénia e outro para a República Checa. Como o fuso horário é bastante parecido (nestes países é apenas uma hora a mais), as chamadas não eram feitas sempre à mesma hora, sendo que às vezes eram feitas de manhã e outras à tarde. A partir das 12h (13h nos mercados-alvo) era notório que algumas empresas já deixavam de atender por causa da interrupção para hora de almoço. À medida que fui fazendo mais chamadas concluí que o tempo útil para ligar às empresas da parte da tarde era bastante reduzido uma vez que a maior parte fechava às 17h (16h em Portugal) e, por isso, acabavam por não atender. Mais tarde adaptei o horário dos contactos diretos para que estes fossem feitos sempre de manhã.

Desde o início da realização dos contactos diretos, notei que a barreira linguística poderia ser um problema, uma vez que nem todos os importadores/distribuidores falavam inglês. Foram várias as vezes em que me continuavam a responder em checo e esloveno ou desligavam a chamada por não entenderem o que estava a dizer. Foi então necessário pedir a uma consultora na empresa que traduzisse o *email* enviado às empresas para checo de forma a facilitar a comunicação e para que quando abordássemos essas empresas por telefone, estas pudessem estar mais preparadas para comunicar connosco. No entanto, a tradução do *email* nem sempre ajudou, principalmente com empresas de menor dimensão que continuavam a não conseguir comunicar connosco e, nesses casos, foi colocada uma nota na base de dados a fim de depois se desenvolver uma estratégia específico para cada caso.

O mais desafiante ao efetuar os contactos diretos foi, sem dúvida, persuadir as grandes cadeias de retalho e até mesmo obter contactos diretos para algumas delas. Os números disponíveis nos *websites* das cadeias de retalho eram quase sempre do apoio ao cliente e não da sede da empresa por isso, ao ligar para lá, estes não conseguiam dar seguimento à nossa proposta e muitas vezes nem sabiam falar inglês. Por vezes consegui obter um *email* para as propostas comerciais, porém quase nunca obtive resposta dos mesmos. Nas vezes em que consegui obter o número da sede social, revelou-se bastante difícil fazer com que a rececionista concordasse em passar a chamada a um comprador ou importador, principalmente na República Checa. Também foi bastante clara a diferença em termos exigência entre as cadeias de retalho e outras empresas de grossistas ou de importação/distribuição. As cadeias de retalho pediam sempre mais informação do que a contida no

email enviado inicialmente e era frequente que demorassem um longo período de tempo para analisar a proposta e tomar uma decisão. Os importadores e distribuidores de prioridade 2 e 3 pediam frequentemente uma lista de produtores na associação que produzissem os produtos com que estes trabalhavam de forma a poderem analisar a viabilidade do agendamento da videoconferência.

Para este projeto foi adotada a mesma estratégia que é adotada para todas as bases de dados dos diferentes projetos da MA, atribuindo cores aos importadores/distribuidores depois de efetuados os primeiros contactos. Posto isto, a verde encontravam-se as entidades que estavam interessadas em agendar a videoconferência, que obteriam o estado “*lead*”, a vermelho estavam as que não estavam de todo interessadas em reunir com a associação, que obteriam o estado “*closed*” e a amarelo estavam as que foram contactadas mas não antederam, bem como os que pediram para enviar *email* com mais informação relativa à associação ou que se mostraram dispostos a ouvir a proposta, aos quais se atribuía o estado “*open*” ou “*follow-up*”. Visto se tratar de um cliente bastante exigente da Market Access, sempre que havia uma *lead* (assinalada a verde na base de dados), era necessário recolher informação acerca da empresa, da sua dimensão e seus canais de distribuição, e analisar com a associação se seria do seu interesse avançar com a tentativa de agendar a reunião. Nestes casos, a realização de um *follow-up* periódico junto dos importadores/distribuidores revelou-se muito importante, a fim de saber se mais alguma informação seria necessária e acelerar o processo de agendamento da videoconferência. Por vezes estes pediam tabelas de preços, fotos dos produtos e amostras e, por isso, era importante que a Dra. Ana Pinto, a minha orientadora e gestora do projeto, estivesse sempre a par de tudo para que também pudesse dar e receber *feedback* contínuo junto do cliente da MA.

- Elaboração do perfil dos importadores/distribuidores e agendamento das reuniões

Assim que uma empresa quisesse agendar a reunião, eu teria de enviar um *email* à associação portuguesa com o perfil do importador em anexo, uma breve descrição do mesmo no corpo da mensagem, data e hora da reunião pretendida, plataforma preferida pelo importador para realizar a reunião e se o importador fala ou não inglês. O perfil do importador inclui o nome, morada, contactos e *website* da empresa, uma descrição da empresa combinando as informações disponíveis no seu *website* e outras recolhidas durante os contactos diretos, sendo também importante referir se a empresa já importa produtos portugueses e em que tipologia de produtos estaria mais interessada para que os representantes da associação possam melhor orientá-la durante a videoconferência. O objetivo desta videoconferência seria que a associação pudesse apresentar os produtos portugueses e

compreender as necessidades do importador de forma a direcioná-lo para as empresas da associação que melhor se adequassem aos seus interesses e potenciar uma parceria.

2.3 Problemas encontrados

O meu objetivo ao realizar um estágio curricular no último semestre do mestrado em Estudos Interculturais Português/Chinês era pôr em prática os conhecimentos adquiridos até então, não só no âmbito do mestrado mas também da licenciatura, bem como ter um primeiro contacto com o mercado de trabalho. Um estágio é uma mais valia não só porque serve para fortalecer e enriquecer o nosso currículo, como também nos confere uma experiência profissional indispensável para enfrentarmos o mercado de trabalho extremamente competitivo que conhecemos hoje. Contudo, por este ser muitas vezes o primeiro contacto com o mercado de trabalho da maior parte dos estudantes, é inevitável encontrar-se algumas dificuldades e obstáculos, principalmente devido ao facto de trabalhar ser bastante diferente de estudar.

2.3.1 Dificuldades profissionais e de conhecimento técnico

Uma vez que decidi realizar o estágio curricular na área da consultoria internacional, deparei-me com algumas dificuldades no que diz respeito ao conhecimento técnico e experiência profissional na área, principalmente nos primeiros tempos de estágio. Apesar de possuir algumas bases no âmbito dos negócios internacionais e da cultura empresarial, adquiridas nas cadeiras de China Económica e Política, Mercado e Cultura Empresarial, Princípios do Empreendedorismo e Portugal e China: Cultura, Sociedade e Empreendedorismo, durante o estágio curricular percebi que nem sempre essas bases foram suficientes, tendo que aprender muita coisa à medida que ia trabalhando. Foi então que entendi que a minha maior vantagem para a empresa enquanto estagiária era o facto de falar chinês e conhecer os costumes, história e cultura do país. No entanto, no que dizia respeito ao conhecimento técnico, teria ainda muito a aprender. No início, este facto provocou-me algum nervosismo e ansiedade, pois por vezes os meus superiores usavam termos que para eles pareciam óbvios mas que, para mim, eram completamente desconhecidos. Todavia, compreendi que apenas perguntando e procurando ajuda poderia aprender e tirar partido da experiência de estágio e foi depois de adotar esta atitude que comecei a aprender cada vez mais.

Visto que uma parte do meu trabalho na empresa consistia em realizar contactos diretos com importadores e distribuidores, esta acabou por ser mais uma dificuldade que enfrentei. Ligar para os importadores, quer fosse a convidá-los para um evento em Portugal, quer fosse a tentar agendar uma reunião com os mesmos, implicava, de certa forma, “vender um produto” e por isso exigia uma grande técnica de persuasão da minha parte. Sendo que não possuía qualquer experiência nesta área, às vezes tornava-se um pouco difícil fazer passar a mensagem, o que era desmotivante. No entanto, com o passar do tempo fui adotando estratégias mais eficazes e fui conseguindo falar com a pessoa responsável e expor a proposta da empresa ou associação que estava a representar. Aprendi que quando contactava os importadores tinha que adotar uma postura objetiva e focada nos interesses de ambas as partes e fui conseguindo melhorar gradualmente. Aprendi também que cada projeto é diferente do anterior e, por isso, a minha postura e discurso teria de ser devidamente adaptado a cada um deles.

2.3.2 Covid-19

A covid-19, ou novo coronavírus, é um vírus que foi identificado pela primeira vez em humanos no final de 2019, na cidade chinesa de Wuhan, na província de Hubei. A pandemia pela covid-19 que estamos a presenciar neste momento veio trazer graves repercussões no que diz respeito às relações empresariais e às trocas comerciais. Tendo em conta que o presente estágio curricular foi realizado durante a pandemia, tal veio também influenciar a forma como este aconteceu.

O presente estágio curricular foi iniciado em fevereiro, quando a China inteira se encontrava em confinamento. Como é óbvio tal fez com que o projeto 1, que previa a deslocação ao mercado chinês, eventualmente acabasse por ser suspenso, pondo em risco a experiência de estágio que tinha prevista anteriormente. Mesmo antes de este ser suspenso e quando se iniciaram os contactos diretos, muitos dos importadores e distribuidores que contactávamos não estavam a trabalhar presencialmente e, mesmo que estivessem, raramente estavam interessados em agendar uma reunião quando se encontravam a enfrentar um vírus como o da covid-19. Tal foi bastante desmotivante e entristecedor, já que o principal objetivo do meu estágio curricular seria facilitar a comunicação com o mercado chinês, o que acabou por ter de ser adiado.

Após apenas um mês de trabalho presencial, o vírus chegou também a Portugal, que acabou por entrar em confinamento. Assim, o resto do estágio curricular acabou por ser realizado em

teletrabalho, limitando uma experiência que de outra forma teria tido ainda mais vantagens para a minha formação profissional e académica. Apesar de, mesmo estando em teletrabalho, a empresa ter conseguido realizar o seu trabalho normalmente, realizando reuniões semanais na plataforma *Hangouts*, em casa tornava-se bastante mais difícil esclarecer potenciais dúvidas, por exemplo. Enquanto trabalhei no escritório, as oportunidades para aprender coisas novas não só com a minha orientadora, como com outros colegas de trabalho eram muito mais frequentes. Na minha opinião, este talvez tenha sido um dos maiores desafios enfrentados durante o estágio, pois sou uma pessoa que prefere trabalhar no escritório e estar rodeada de pessoas, num ambiente mais dinâmico. Trabalhando em casa, ainda por cima numa altura em que estávamos confinados, foi um grande desafio para mim continuar motivada e dar o melhor de mim. Ao mesmo tempo, como a covid-19 estava a afetar todos os países do mundo, também os outros projetos para os quais estava a trabalhar ficaram em risco e tornou-se muito difícil atingir resultados. Mesmo depois de os projetos terem sido transformados em missões digitais, reparei que muitas empresas estavam a passar grandes dificuldades e não tinham margem sequer para pensar em juntar novos produtos para o seu portfólio por isso, os contactos diretos a tentar agendar reuniões virtuais eram muitas vezes realizados em vão. Era necessário insistir muito com as empresas, pois a maior parte dos funcionários estava em teletrabalho e, mesmo quando conseguíamos chegar à pessoa responsável, esta não estava interessada.

Apesar de o teletrabalho ter sido um grande desafio, considero que a Market Access lidou extremamente bem com a situação. Uma vez que os clientes da MA continuaram a confiar na empresa mesmo neste momento mais difícil, esta nunca deixou de ter projetos a decorrer e tentou sempre proporcionar a melhor experiência possível aos seus estagiários. Estou bastante grata pelo facto de ter podido continuar a trabalhar mesmo em contexto de pandemia, quando muita gente teve de deixar os seus estágios e trabalhos. Assim sendo, gosto de encarar esta parte menos boa de uma forma positiva, pois tive a experiência de trabalhar em condições adversas, acabei por ter a experiência de trabalho à distância, em ambiente virtual, e fiz o melhor que pude dadas as circunstâncias.

Conclusão

Um estágio curricular é uma etapa do percurso académico que considero ser indispensável para todos os alunos devido aos inúmeros benefícios que a realização do mesmo acarreta. O estágio curricular é a primeira oportunidade que o aluno tem de pôr em prática os conhecimentos adquiridos ao longo da licenciatura e mestrado, tendo o seu primeiro contacto com o mundo do trabalho. Não descurando a seriedade de trabalhar em regime de estágio, penso que esta entrada no mundo do trabalho, ainda enquanto estudante, se revela fulcral para a preparação de cada um de nós para a vida de trabalhador, que em tantos aspetos difere da vida académica. É igualmente através do estágio que o aluno consegue adquirir certos conhecimentos práticos que pode não ter adquirido em contexto teórico de sala de aula. Considero também que a realização de um estágio curricular é uma oportunidade de *networking* de suma importância para o futuro percurso profissional de cada um de nós.

Ao longo do estágio que realizei, fui-me apercebendo que aquilo que aprendemos, isto é, a teoria que estudamos na universidade, apesar de nos preparar para o mundo do trabalho, é completamente diferente daquilo com que nos deparamos num contexto real. Assim sendo, enquanto estagiária fui enfrentando diariamente muitos desafios que, apesar de na altura me terem colocado fora da minha zona de conforto e, consequentemente, me terem deixado um pouco nervosa e ansiosa, foram também uma grande aprendizagem. Considero que este estágio foi uma experiência profissional extremamente enriquecedora, tendo-me permitido adquirir experiência na área da comunicação empresarial com o mercado chinês.

Devido à situação pandémica atual da covid-19, vi-me obrigada a trabalhar em regime de teletrabalho durante três meses, o que me permitiu vivenciar, em primeira mão, a situação global económica adversa pela qual nos encontramos a passar. Esta foi também uma boa oportunidade de poder avaliar os desafios da comunicação em contexto virtual, o que acontece com frequência nesta conjuntura em que pessoas geograficamente distantes procuram comunicar de forma regular, não tendo a possibilidade de viajar sempre que necessitam. Apesar desta conjuntura ter constituído um obstáculo à realização de alguns projetos na Market Access, nomeadamente projetos relacionados com o mercado chinês, esta foi também uma oportunidade de me aperceber que a transformação digital é uma realidade que, especialmente nesta altura, tem vindo a determinar a forma como os negócios se processam e como as pessoas comunicam, reduzindo o impacto da pandemia nas empresas, que conseguiram continuar a realizar pelo menos uma parte do seu trabalho. Por outro lado, o facto de ter conseguido trabalhar quase tão bem em teletrabalho como presencialmente veio ajudar muito no meu

percurso académico uma vez que, caso contrário, teria de adiar a conclusão da redação do relatório do estágio curricular e, consequentemente, do mestrado.

No decorrer dos cinco meses de estágio curricular, pude reparar que há um grande desconhecimento por parte das empresas portuguesas acerca da China enquanto país e parceiro comercial. Apesar de a China ser um gigante económico, cuja presença pujante no panorama económico e financeiro global é, indiscutivelmente, impossível de ignorar, há em Portugal ainda muita falta de experiência e conhecimento acerca da mesma. Por um lado, há aqueles que consideram que vivemos numa “aldeia global” e que, por essa razão, somos todos iguais e não há nada a temer quando se tentam concretizar parcerias com empresas deste mercado. Ao assumir as semelhanças, ignorando as tantas diferenças existentes entre a sociedade portuguesa e a sociedade chinesa, principalmente no que toca à cultura negocial de cada país (algumas das quais foram enumeradas ao longo deste trabalho), as empresas portuguesas acabam por fracassar nas suas tentativas de trabalhar com a China. Por outro lado, ainda existem aqueles que vivem de preconceitos e estereótipos em torno deste mercado e que acabam, da mesma forma, por fracassar no mundo dos negócios devido à tão perigosa falta de conhecimento ao nível da comunicação intercultural. É neste contexto que considero ser fundamental que as empresas que desejem negociar com a China ou já o façam diariamente, tenham ao seu serviço alguém como eu e os meus colegas de curso, por exemplo. No fundo, alguém que perceba o papel crucial que a comunicação intercultural desempenha na comunicação empresarial e que possa facilitar todo o processo negocial, a fim de aumentar a taxa de sucesso das empresas portuguesas no mercado chinês. Como já foi extensivamente mencionado no capítulo 1 deste relatório de estágio, os obstáculos à comunicação intercultural podem ser bastante diversos, sendo a língua e a cultura dois dos mais decisivos neste cenário. É importante que as empresas contratem alguém que fale a língua e que, acima de tudo, esteja consciente das grandes diferenças culturais entre Portugal e a China. Neste sentido, penso que é necessária uma mudança de atitude por parte das empresas para com tradutores e especialistas na área da comunicação intercultural ligada, neste caso, ao mercado chinês, pois ainda são muitas as que desvalorizam a contratação de alguém devidamente formado e competente para lidar com esta questão tão delicada da comunicação intercultural, que traz consigo tantos benefícios e, ao mesmo tempo, tantos problemas, mais ou menos difíceis de ultrapassar.

Ainda que seja importante ter consciência destas diferenças, é também importante que as empresas portuguesas não se deixem levar pelo medo na altura de tomar a decisão de abordar ou não o mercado chinês. Estudos como o de Hofstede (1980) acerca das dimensões da cultura e o de Meyer

(2014), que propôs os mapas culturais, são algumas das inúmeras ferramentas que temos ao nosso dispor hoje em dia para usar como referência no contexto da comunicação intercultural. Embora muito diferentes nas dimensões MAS, OLP e ICI, Portugal e a China são países bastante parecidos nas dimensões IDH, IDV e IND, sendo ambas culturas predominantemente coletivistas, onde a desigualdade de distribuição do poder na sociedade é relativamente bem aceite. Por outro lado, segundo o mapa cultural de Meyer, o domínio onde as duas culturas mais diferem uma da outra é o da persuasão, sendo Portugal baseado em princípios e a China baseada em aplicações. No que diz respeito aos outros domínios, Portugal posiciona-se quase sempre no “meio-termo”, enquanto que a China tende a posicionar-se mais num dos extremos da escala, ou seja, ambas as culturas apresentam diferenças, porém não são radicalmente opostas. Ferramentas como estas, são um termo de comparação muito interessante para o conhecimento recíproco que poderão facilitar o processo de comunicação, prever imprevistos e prevenir mal entendidos. Penso também que, para uma comunicação intercultural bem sucedida, é necessário que ambas as partes adotem uma postura de respeito e compreensão pelo outro, nunca olhando para a sua própria cultura como superior ou melhor. No capítulo 2, pode ver-se que apesar de ter todos os aspetos em consideração ao comunicar com o mercado chinês, não deixa de ser necessário olhar para cada caso individualmente e ir tomando decisões ponderadas e adaptáveis a cada situação específica.

Em suma, considero que ter realizado o estágio curricular na empresa Market Access foi uma oportunidade preciosa, onde aprendi muita coisa não só acerca do funcionamento do mercado de trabalho, como também acerca da comunicação empresarial, mais especificamente. Apesar de ainda ter muito mais a aprender e a melhorar, levo desta experiência de cinco meses, uma “bagagem” cheia de conhecimento, experiência e desafios e dificuldades superadas, pois até os problemas e dificuldades encontradas me ensinaram boas lições. No fim do estágio curricular, fui convidada pela empresa a ficar a trabalhar, continuando a trabalhar nos projetos onde já estava inserida. Fiquei a trabalhar na empresa até agosto, não tendo podido continuar posteriormente por razões pessoais.

Referências

Bibliografia

- A. L. Kroeber, C. K. (1952). *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions (Papers of the Peabody Museum of American Archaeology and Eth)*. Greenwood Press.
- Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. New York, Macmillan.
- AICEP. (2017). *China - Ficha de Mercado*.
- Barna, L. M. (1998). *Stumbling Blocks in Intercultural Communication. Basic Concepts of Intercultural Communication: Selected Readings*. Disponível em: <http://pharmacy304.pbworks.com/f/Barna,+L.M.+%281994%29.pdf>.
- Belucci, B. (2004). *Abrindo os olhos para a China*. Rio de Janeiro: EducaM.
- Bucknall, K. B. (1999). *Chinese Business Etiquette and Culture*. Raleigh, NC: Boson Books.
- Carvalho, A. (2015). *Cultura e Etiqueta de Negócios: o caso de Portugal e da China*. Universidade do Minho.
- Costa, M. (2019). *A Imagem dos Chineses nos Meios de Comunicação Social Portugueses: Análise de Discurso, Estereótipos e Preconceitos*. Universidade do Minho.
- Graham, J. L., & Lam, N. M. (2003). *China Now: Doing Business In World's Most Dinamic Market*. McGraw Hill.
- Hofer, M. B., & Ebel, B. (2007). *Business Success in China*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Hofstede. (s.d.). *Compare Countries*. Obtido de Hofstede Insights: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. SAGE Publications.
- Hofstede, G., & Bond, M. (1984). *Hofstede's culture dimensions: An Independent Validation Using Rokeach's Value Survey*. Journal of Cross-Cultural Psychology.
- Hofstede; Bond, G. (1984). *Hofstede's culture dimensions: An Independent Validation Using Rokeach's Value Survey*. Journal of Cross-Cultural Psychology.
- Hu, Y. (2020). Coletivismo como o valor importante na mentalidade chinesa. 集体主义是深入中华民族血脉的价值观. *Beijing Daily*. Obtido de Beijing Daily: http://www.gmw.cn/xueshu/2020-03/13/content_33645876.htm
- Hwang, K.-k. (1987). Face and Favor: The Chinese Power Game. *American Journal of Sociology*, 944-974.
- Lin, M. (2013). *Dificuldades de Comunicação Intercultural: Empresas Portuguesas na China*. Universidade do Minho.
- Llamazares, O. (2009). Business Culture in China: 10 Elements. *Global Negotiator Bussiness Publications*, 153–178.
- Luo, Y. (2000). *Guanxi and business*. World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.

- Marques, M. A. (2015). *Portugal, China, Macau e a Companhia de Jesus: Análise de episódios históricos à luz das teorias da comunicação intercultural*. Universidade do Minho.
- Martin, J. S., & Chaney, L. H. (2006). *Global Business Etiquette: A Guide to International Communication and Customs*. Westport: Praeger Publishers.
- MartketLine. (2020). *China In-depth PESTLE insights*.
- Meyer, E. (2014). *The Culture Map: BREAKING THROUGH THE INDIVIDUAL BOUNDARIES OF GLOBAL BUSINESS*. PublicAffairs.
- Sarah Carroll, Q. W. (2008). *Teach Yourself Business Mandarin Chinese*. Teach Yourself Books.
- Schein, E. (2017). *Organizational Culture and Leadership*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Spencer-Oatey, H. (2012). What is Culture? A compilation of quotations. *GlobalPAD Open House*.
- Tylor, E. B. (1871). *Primitive Culture*. J. Murray.
- Varner, I. I. (2000). The Theoretical Foundation for Intercultural Business Communication: A Conceptual Model. *Journal of Business Communication*, 21.
- Vieira, P. (19 de Julho de 2019). *A Cultura dita o sucesso na internacionalização de uma empresa*. Obtido de Porto Business School: https://www.pbs.up.pt/pt/artigos-e-eventos/artigos/a-cultura-dita-o-sucesso-na-internacionalizacao-de-uma-empresa/?fbclid=IwAR1trpZv1hnHF-cGFIJunJf2fuDKNWeOUwLvh0to7MY_q7qzpseENy1AMu0#utm_source=linkedin&utm_medium=organic-post&utm_campaign=site_artigos_i
- Wang, Y., Sun, M., Wang, R., & Lou, F. (2014). Promoting regional sustainability by eco-province construction in China: A critical assessment. *Ecological indicators*, 127-138.
- Xin, D. (08 de Maio de 2015). *4 Heroes Who Can Help You Understand Chinese Values*. Obtido de YoYo Chinese: <https://www.yoyochinese.com/blog/4-Heroes-Who-Can-Help-You-Understand-Chinese-Values>
- Zheng, L. (2004). *Abrindo os olhos para a China*. Rio de Janeiro: Centro de Estudos Afro-Asiáticos (CEAA), Universidade Candido.

Webgrafia

Hofstede Insights, *Compare Countries*, website consultado a 24 de junho de 2020, disponível em <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

Yoyo Chinese, *4 Heroes who can help you understand Chinese values* (2015), website consultado a 5 de julho de 2020, disponível em <https://www.yoyochinese.com/blog/4-Heroes-Who-Can-Help-You-Understand-Chinese-Values>

Science Direct, *Confucius* (2017) website consultado a 8 de julho de 2020, disponível em <https://www.sciencedirect.com/topics/psychology/confucius>

Tabus na Cultura Chinesa 中国文化中的禁忌有哪? (*Zhōngguó wénhuà zhōng de jìnjì dōu yǒu nǎxiē?*), website consultado a 8 de julho de 2020, disponível em <https://new.qq.com/omn/20190721/20190721A06VHJ00.html>

MindTools, *Hofstede's Cultural Dimensions: Understanding Different Countries*, website consultado a 8 de julho de 2020, disponível em https://www.mindtools.com/pages/article/newldr_66.htm

Kwintessential, *A guide to China – etiquette, customs, clothing, and more...* (2020), website consultado a 2 de setembro de 2020, disponível em <https://www.kwintessential.co.uk/resources-types/guides>

China Highlights, *The 8 Great Cuisines of China* (2020), website consultado a 8 de setembro de 2020, disponível em <https://www.chinahighlights.com/travelguide/chinese-food/eight-cuisine.htm>

National Bureau of Statistics of China, website consultado a 12 de setembro de 2020, disponível em <https://data.stats.gov.cn/>

Vendus, *O que é a Análise PESTEL e como fazer?*, website consultado a 16 de setembro de 2020 e disponível em <https://www.vendus.pt/blog/analise-pestel/#>

TMF Group, *Top 10 challenges of doing business with China*, website consultado a 19 de setembro de 2020, disponível em <https://www.tmf-group.com/en/news-insights/business-culture/top-challenges-china/>

Construction of Eco-provinces, website consultado a 30 de setembro de 2020, disponível em http://www.china.org.cn/archive/2006-12/27/content_1193261.htm

Santander Trade, *China: Business Practices*, website consultado a 30 de outubro de 2020, disponível em <https://santandertrade.com/en/portal/establish-overseas/china/business-practices>

Visão, *Cinco factos que mostram a influência (cada vez maior) da China na economia mundial*, website consultado a 30 de outubro de 2020, disponível em <https://visao.sapo.pt/exame/macro/2020-02-07-cinco-factos-que-mostram-a-influencia-cada-vez-maior-da-china-na-economia-mundial/>