

**Universidade do Minho**

Instituto de letras e de Ciências Humanas

Nuno Miguel Carneiro Videira

## **A Importância da Inteligência Cultural no Mundo dos Negócios: o Caso da China e de Portugal**

Dissertação de Mestrado

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

Trabalho efetuado sob coorientação do Professor Pedro Filipe Azevedo  
Oliveira Marques Vieira e da Professora Doutora Sun Lam

Outubro de 2019

## 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

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao Professor Pedro Vieira, que para além da sua preciosa orientação onde dedicou o seu tempo e esforços para que eu conseguisse produzir esta dissertação, ainda foi responsável pela inspiração para a escolha do tema do presente trabalho graças às suas aulas que acabaram por despertar um novo interesse dentro de mim.

Gostaria de agradecer também à Professora Doutora Sun Lam, que me guiou e ajudou sempre que necessitei durante o meu período de estudos na licenciatura em Línguas e Culturas Orientais, assim como no Mestrado de Estudos Interculturais Português-Chinês. Toda a sua sabedoria e orgulho pela China são realmente inspiradores, sem eles o meu gosto e conhecimento sobre o país não se teriam desenvolvido até ao ponto onde estão hoje.

Gostaria de agradecer aos meus pais por todo o apoio que me deram durante toda a minha vida e por todo o orgulho que têm em mim. Sem esse apoio, certamente este percurso não seria possível.

Aos meus grandes amigos, Marta Costa, Ruben Elias e Yang Yiyang, agradeço pelas longas conversas onde discutíamos o estado das dissertações de cada um, pelos momentos em que me faziam sentir melhor e mais calmo, agradeço ainda pela companhia durante a vida académica e conselhos recebidos, sempre que necessário.

Queria agradecer aos meus amigos maravilhosos, Pedro Alves e Tânia Alves, por me apoiarem sempre em cada decisão tomada, por me manterem com pensamento jovem e sonhador e principalmente por nunca mudarem ao longo dos anos. Aos meus amigos Bárbara Marques, Cláudia Espírito Santo, Joni Santos e Tiffany Dantas agradeço por todos os belos momentos passados juntos e pelas palavras de conforto que me deram durante esta etapa apesar de estarem longe.

Um agradecimento especial para o Dr. Sérgio Martins Alves, Secretário Geral da Câmara do Comércio e Indústria Luso-Chinesa, agradeço também ao Dr. João Pedro Ribeiro, Diretor de Marketing da Cutipol e ainda ao Dr. Pedro Almeida, Presidente Executivo da Pastéis de Chaves Macau, por dedicarem algum do seu tempo precioso às entrevistas usadas para a redação deste trabalho.

# A Importância da Inteligência Cultural no Mundo dos Negócios: o Caso da China e Portugal

## Resumo

O mundo globalizado em que vivemos veio trazer diversas vantagens para a área dos negócios internacionais. Como tal, as relações Portugal-China também se desenvolveram. Nesse seguimento nascem obstáculos como as diferenças a nível de língua e cultura. O conceito de inteligência cultural surge no início do século XXI como a capacidade que as pessoas têm para se adaptar a ambientes culturais diferentes, tornando-se numa característica que as empresas/organizações procuram devido ao potencial que apresenta para o sucesso dos planos ou negócios em países estrangeiros. A presente dissertação visa analisar o conceito da teoria da inteligência cultural, realçando a sua importância a área dos negócios internacionais, em particular nas relações entre Portugal e a China. Para isso, irá versar também algumas das diferenças culturais mais importantes entre Portugal e China e incluirá a análise a entrevistas efetuadas a organizações portuguesas para avaliar o seu impacto para os negócios e enumerar as principais dificuldades que podem surgir durante o processo. O objetivo final deste trabalho será resolver a questão da importância da inteligência cultural para o sucesso das empresas/organizações portuguesas no mercado chinês.

**Palavras-chave:** Comércio Internacional, Comunicação Empresarial Intercultural, Diferenças Culturais, Quociente Cultural, Globalização.

# The Importance of Cultural Intelligence in The Business World: The Case of China and Portugal

## Abstract

The globalized world we live in has brought many advantages to the field of international business. As such, Portugal-China relations also developed. As a result, obstacles such as differences in language and culture arise. The concept emerges at the beginning of the 21st century as the ability people have in order to adapt to different cultural environments, becoming a feature that companies/organizations look for due to the potential it has for the success of projects or businesses in foreign countries. This dissertation aims to clarify the concept of cultural intelligence theory, and to emphasize its importance in the sector of international business today. It also aims to define some of the most important cultural differences between Portugal and China as well as their impact on businesses and to list the main difficulties that may arise during the process. The final objective of this paper will be to solve the question of the importance of cultural intelligence for the success of Portuguese companies/organizations in the Chinese market.

**Key-words:** Cultural Differences, Cultural Quotient, Cross-Cultural Enterprise Communication, Globalization, International Commerce.

# 文化智能在商业世界中的重要性:以中国和葡萄牙为例

## 摘要

我们生活的全球化为国际商务往来带来了许多新的契机。在此背景下，葡中关系也得到良好的发展。但也因为同样的原因，国家之间语言和文化上的差异等障碍就相应地得以凸显。文化智商是在 21 世纪初出现的一种人们必须适应不同的文化环境的能力。因其对国际项目或跨国企业的成功产生潜在的影响，所以文化智商已经成为国际企业或机构寻找的一个重要的人文资源特征。本文旨在阐明文化智商相关理论的概念，并强调其在当今国际商务领域的重要性。与此同时，还尝试界定葡萄牙和中国之间一些比较重要的文化差异及其对企业的影响，并列在这一过程中可能出现的主要难点。本文的最终目的在于解决文化智商对于葡萄牙企业或组织能否在中国市场取得成功的重要性的问题。

**关键词:** 国际贸易，跨文化企业交流，全球化，文化差异，文化智商。

# Índice

<b>Introdução</b> .....	<b>1</b>
Metodologia .....	2
<b>1. Inteligência Cultural</b> .....	<b>7</b>
1.1 Conceito .....	7
1.2 História e Evolução .....	11
1.3 Teorias Associadas à Inteligência Cultural .....	15
1.4 Testes de Inteligência Cultural .....	20
1.5 As Dimensões da Inteligência Cultural .....	23
1.5.1 QC Guia .....	24
1.5.2 QC Conhecimento .....	25
1.5.3 QC Estratégia.....	28
1.5.4 QC Comportamental .....	30
1.5.5 A Cabeça, o Coração e o Corpo da Inteligência Cultural .....	34
1.6 Core e Flex.....	37
1.7 Inteligência Cultural e Negócios Internacionais .....	40
<b>2. Fazer Negócios na China</b> .....	<b>45</b>
2.1 Dificuldades em Saber Quando e Como Entrar para o Mercado Chinês .....	46
2.2 Diferentes Culturas e Línguas de Origem .....	51
2.3 O Impacto das Diferenças Culturais nos Negócios com a China.....	59
<b>3. Experiências de Empresas Portuguesas no Mercado Chinês</b> .....	<b>67</b>
3.1 Abordagem e Adaptação ao Mercado .....	67
3.2 Importância da Inteligência Cultural .....	74
<b>Conclusão</b> .....	<b>84</b>
Bibliografia.....	89
Sitografia .....	93
Anexos.....	96

## Índice de Figuras

Figura 1 Escala da maneira de ver o mundo (Peterson, 2004, p. 100) .....	9
Figura 2 Christopher Earley .....	13
Figura 3 Soon Ang.....	13
Figura 4 Relação de influência entre os traços de personalidade, a inteligência cultural e a competência de comunicação intercultural (Elaboração própria) .....	19
Figura 5 Ciclo de Quatro Passos da Inteligência Cultural (Livermore, 2010, p. 30).....	23
Figura 6 Representação do Core e do Flex .....	38
Figura 7 Relação entre Guanxi e Face .....	55
Figura 8 Comparação entre França, Alemanha, China e Japão nas Oito Escalas.....	61
Figura 9 Comparação entre Portugal e China na Comunicação (Elaboração própria).....	62
Figura 10 Comparação entre Portugal e China na Liderança (Elaboração própria) .....	63
Figura 11 Comparação entre Portugal e China na Confiança (Elaboração própria) .....	64
Figura 12 Anúncio de Dolce & Gabbana - Cannoli.....	81

## Introdução

O conceito da inteligência cultural (QC<sup>1</sup>) é relativamente recente, no entanto, é uma capacidade presente no ser humano desde os primeiros contactos entre culturas diferentes. Quanto mais se intensificarem esses contactos entre culturas, mais relevância ganha a inteligência cultural. A globalização que se tem vindo a intensificar desde finais do século XX até aos dias de hoje, provou que o conhecimento e adaptação a culturas estrangeiras são cada vez mais importantes. Apesar de ser recente, foram feitos inúmeros estudos sobre o tema devido à sua importância crescente nos dias de hoje.

*P. Christopher Earley e Soon Ang introduziram o conceito de inteligência cultural (QC) nas ciências sociais e disciplinas de gestão em 2003. Naquele momento, tal como agora, o mundo estava a experienciar uma globalização e uma interligação sem precedentes, incitado por tecnologias avançadas de comunicação e de transporte. (Ang & Van Dyne, 2008, p. XV)*

Em prol de obter uma resposta à pergunta “Qual a importância da inteligência cultural no sucesso ou insucesso das empresas portuguesas no mercado chinês?”, será realizada uma pesquisa que poderá ser classificada como uma pesquisa exploratória que permitirá a familiarização com o tema da Inteligência Cultural em contexto de negócios de modo a ser útil para estudos posteriores.

Durante o meu ciclo de estudos universitários tive a oportunidade de estudar em países estrangeiros, o que me fez mudar a forma como interpreto certas situações socioculturais. A China e o Japão foram os dois países que sempre quis conhecer e visitar, mas estes países têm línguas e culturas completamente diferentes das de Portugal. Para que a minha vida nesses lugares fluísse sem muitos problemas, inconscientemente e ao mesmo tempo que estudava a língua e a cultura, adquiri hábitos e conhecimentos que me permitiram ter sucesso no dia a dia durante a minha estadia em ambos os territórios.

Hoje em dia ainda há muitas pessoas que consideram a cultura como um pequeno detalhe que não influencia grande parte das nossas vidas, ou então agem como se todos os outros países tivessem uma cultura estranha e a sua própria cultura fosse “a mais certa”. Este pensamento é totalmente normal

---

<sup>1</sup> QC- Quociente Cultural. Do inglês CQ- *cultural quotient*.

em pessoas que nasceram e cresceram em ambientes culturais muito homogêneos e estão sempre rodeadas de outras pessoas que pensam da mesma forma. Como resultado tendem a criar raízes na sua zona de conforto. Se por alguma razão alguma vez saírem dessa sua zona de conforto e tiverem de lidar com alguém com uma cultura diferente ou viajar para outro país, poderão ter mais probabilidades de entrar em conflitos, experienciar vários desentendimentos com os outros e ter mais dificuldades em criar relações próximas de confiança.

Durante a minha estadia na China, havia momentos de convívio entre estrangeiros e nativos nos quais era possível observar que nem todos os alunos estrangeiros tinham comportamentos adequados para a cultura que nos envolvia e por isso criavam-se desentendimentos ou simplesmente estes alunos começavam a ser malvistos pelos nativos que com eles comunicavam. Algo que acontecia frequentemente gerando momentos de tensão, era quando um estrangeiro tocava ou abraçava um nativo sem ter proximidade ou confiança suficiente para tal. Também a forma de falar poderia ser considerada um pouco rude de acordo com os valores culturais chineses. Alguns alunos percebiam que o que estavam a fazer era de facto errado e insensível, mas outros não conseguiam adaptar-se de forma a controlar este tipo de comportamentos. Neste momento tornou-se óbvio que cada pessoa se adapta à cultura estrangeira de forma diferente e com níveis diferentes de dificuldade. Alguns alunos simplesmente renunciavam a cultura do país em questão aceitando apenas a cultura do seu país de origem. Outros adaptavam-se facilmente conseguindo ter uma experiência mais satisfatória, tanto a nível social, por fazerem amizades muito facilmente, como também a nível da educação e/ou profissional, pois tinham um melhor aproveitamento nas aulas e muitos conseguiram empregos facilmente.

## **Metodologia**

Para responder à questão de investigação e para desenvolver esta dissertação propus-me realizar uma pesquisa tendo como base duas abordagens: uma abordagem indireta, que consiste numa revisão de literatura, ou seja, leitura de obras, publicações e artigos para recolher informação sobre o tema; uma abordagem direta e intensiva, através de entrevistas semiestruturadas a empresários chineses e portugueses.

A revisão de literatura tem grande importância para o desenvolvimento e redação deste trabalho académico, pois é através dela que se poderá situar o trabalho. O tema da inteligência cultural já tem vários estudos publicados, alguns até especificamente relacionados com o mundo dos negócios, mas

até agora não houve nenhum estudo específico o suficiente que ajude diretamente as empresas portuguesas que pretendem entrar no mercado chinês a considerarem a inteligência cultural como um ponto chave para o sucesso. Com esta revisão de literatura pretende-se melhorar o conhecimento no tema da inteligência cultural, a sua história e evolução, reconhecer as várias teorias associadas à inteligência cultural, as suas dimensões, perfis e testes. Procura-se situar o tema nas pesquisas e obras já publicadas e contextualizar esta investigação.

Os pontos abordados nesta dissertação serão apoiados por obras já desenvolvidas no campo da inteligência cultural como *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement and Application* (2008), que dá uma explicação/definição da inteligência cultural ligando-a a várias áreas de trabalho, aplica a inteligência cultural a equipas de trabalho multiculturais, diferencia a inteligência cultural de outros tipos de inteligências e expõe ainda antecedentes e consequências da sua presença em contexto de viagens de negócios.

A obra *The cultural intelligence difference: master the one skill you can't do without in today's global economy* (2011) também faz uma pequena introdução à inteligência cultural, de uma forma mais coloquial e informal, dando ênfase à importância do QC no mundo de hoje e no que toca à procura de emprego, não só nas áreas da economia e negócios internacionais, mas também em qualquer outra área. Dá ainda relevância ao facto de a inteligência cultural ser uma capacidade que pode ser desenvolvida com tempo e dedicação da pessoa em causa e introduz estratégias para que um indivíduo a possa desenvolver.

Os autores dos livros anteriores abrangem a teoria da Inteligência Cultural como sendo composta por quatro grandes fatores: metacognitivo, cognitivo, motivacional e comportamental.

A obra *Handbook of Advances in Culture and Psychology, Volume 5* (2015), também vem apoiar o conteúdo do capítulo I “Inteligência Cultural” desta dissertação no que toca à origem, conceitualização e evolução da inteligência cultural. Na obra de Arménio Rego e Miguel Pina e Cunha (2009), “Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos”, pode-se obter informação sobre os diferentes tipos de perfis da inteligência cultural, definições, vantagens e desvantagens de cada um.

O artigo *Cultural Intelligence* (2015) da Oxford Bibliographies, escrito por Linn Van Dyne, Soon Ang e Mei Ling Tan, nomes conceituados dentro do tema da inteligência cultural, reúne uma série de monografias, artigos e documentos académicos dividindo-os dependendo da área da inteligência cultural

em causa. Um dos muitos tópicos abordados é as consequências da inteligência cultural em equipas de trabalho e empresas.

No entanto, para poder ajudar empresas portuguesas a entrarem no mercado chinês é também necessário entender como este funciona, quais os erros que as empresas podem evitar, para assim terem mais probabilidades de sucesso. As monografias *Doing Business with China: Avoiding the Pitfalls* (2012), *China Now: doing Business in the World's most Dynamic Market* (2009) e *Business Success in China* (2007), dão dicas e conselhos para que uma empresa ocidental possa entrar no mercado chinês. Abordam temas como o momento ideal para se entrar no mercado, dificuldades que poderão ser encontradas durante esse processo, as diferenças culturais e linguísticas, a competição com o mercado nacional e com outras marcas estrangeiras e factos que se devem conhecer antes de avançar para a China.

Após a revisão de literatura, será feita uma pesquisa qualitativa frequentemente usada na área de ciências sociais. A pesquisa qualitativa foca-se nas experiências individuais e particularidades do objeto de estudo.

*O termo qualitativo implica uma ênfase nas qualidades das entidades e nos processos e significados; um estudo qualitativo valoriza a qualidade socialmente construída da realidade, num quadro construtivista, a relação íntima entre investigador e objeto de estudo e os constrangimentos situacionais que enformam a investigação.* (Seabra, 2010, p. 144)

A investigação qualitativa, quando em comparação com a investigação quantitativa, é criticada por ter algumas desvantagens, principalmente por requerer muito tempo e clareza no que toca aos objetivos durante o processo de conceção e apresentar resultados que são mais difíceis de analisar e validar recorrendo a sistemas informáticos, ao contrário da pesquisa quantitativa. Além disso, é também criticada pela sua característica de pesquisa não-científica e por isso inválida. Apesar de algumas limitações, a pesquisa qualitativa é muito utilizada nas ciências sociais e humanas e contém métodos para aceder a factos que não são quantificáveis sobre o objeto de estudo. Como resultado permite ao investigador partilhar conhecimentos e perceções de outros (Berg, 2000, pp. 2–3).

Para esta investigação optou-se também pela utilização de entrevistas semiestruturadas. De acordo com Given (2008), a entrevista semiestruturada é uma estratégia qualitativa de recolha de

informação na qual o investigador faz uma série de perguntas pré-determinadas e em aberto ao informante, para que possa responder da forma que desejar e para que haja alguma interação com o investigador, que por sua vez poderá prolongar as perguntas ou sugerir novos tópicos. Estas entrevistas têm um guião com algumas perguntas predefinidas sobre os tópicos que se consideram mais relevantes, no entanto, mantem-se a liberdade para colocar outras questões caso surja interesse no momento em que decorrem. Este é o método escolhido para obter informações em primeira mão de empresários portugueses. Foram feitas três entrevistas semiestruturadas a três empresas portuguesas que possuem experiência no mercado chinês, essas empresas são a Câmara do Comércio e da Indústria Luso-Chinesa (CCILC), a Cutipol e a Pastéis de Chaves Macau.

Tal como todos os outros métodos, as entrevistas semiestruturadas têm as suas vantagens e as suas limitações. Comparando com as entrevistas estruturadas, as semiestruturadas conseguem fazer melhor uso do potencial que os diálogos têm como “produtores de conhecimento”, permitindo maior margem de manobra para quaisquer outros ângulos que poderão ser considerados importantes pela pessoa entrevistada; também o investigador/entrevistador terá uma papel mais produtivo, visível e presente em vez de se guiar por um guião de entrevistas. Nas entrevistas semiestruturadas é dado maior poder de intervenção ao investigador/entrevistador sendo que pode alterar o foco da conversa conforme o considere pertinente para o tópico da pesquisa (Leavey, 2014, p. 286). As suas desvantagens vão desde o facto de ser considerado por muitos um método indutivo (Taylor et al., pp. 8–9), consome muito tempo, esforço e dinheiro (Seidman, 2006, p. 12), está dependente da disposição da pessoa entrevistada e obtenção de respostas falsas (consciente ou inconscientemente). Apesar disso, as entrevistas semiestruturadas permitem extrair uma grande quantidade de dados que tornam o trabalho mais rico e diverso, pois a informação foi recolhida não só através de pesquisa bibliográfica, mas também através de uma pesquisa feita a pessoas que estão envolvidas na área de estudo.

A informação mais importante retirada destas entrevistas semiestruturadas será ainda base de fundamentação para o capítulo III “Experiências das Empresas Portuguesas no Mercado Chinês”. Desta forma, atendendo à experiência de algumas empresas portuguesas que já tentaram entrar para o mercado chinês, poder-se-á chegar a resultados importantes para o sucesso de outras empresas que ainda tencionam aventurar-se neste mercado, tais como problemas que poderão surgir, como os resolver ou outros aspetos a ter em consideração. Mediante tudo isto ainda se dará relevância à capacidade da inteligência cultural que pode tornar mais acessível a conquista do mercado chinês.

Atendendo sempre a que o corpo deste trabalho académico é para ser lido maioritariamente por um público português, quando se recorrer ao uso de caracteres chineses aplicar-se-á a romanização normalizada Hanyu Pinyin (汉语拼音, Hànyǔ pīnyīn). A tradução da palavra, frase ou expressão em português será sempre seguida dos caracteres chineses e da sua romanização com os respetivos tons.

Em resumo, com esta dissertação pretende-se dar ao leitor uma introdução ao tema da inteligência cultural, aos diferentes tipos de dimensões (Emocional, Cognitiva e Física) que a compõem, fazer a ligação entre o QC e o mundo dos negócios, a sua importância no mundo globalizado onde vivemos e fazer um estudo com o caso da China e de Portugal apontando diferenças e semelhanças entre os mesmos. Intenciona-se que este trabalho seja útil para todas as empresas que tenham interesse em entrar não só para o mercado Chinês, mas em qualquer mercado estrangeiro cuja cultura difere da portuguesa. Também será importante para empresas que tenham trabalhadores ou funcionários que provêm de culturas diferentes estimulando um melhor entendimento e adaptação com o intuito de evitar problemas internos.

# 1. Inteligência Cultural

## 1.1 Conceito

Para se compreender o conceito de inteligência cultural é necessário primeiro entender as definições de cultura e de inteligência, que apesar de serem duas palavras frequentemente usadas, poderão ter várias interpretações.

A cultura varia de país para país, de povo para povo ou até mesmo de pessoa para pessoa. Por exemplo, a forma como na China se interpreta o significado das cores é completamente diferente de Portugal. A cultura de cada um torna-se numa espécie de “filtro” para interpretar as ações, os gestos, comportamentos ou até palavras de outras pessoas com quem comunicamos, sendo que as ações das outras pessoas serão inicialmente interpretadas através da nossa cultura de origem. Mas o que é “cultura”? Este conceito é relativamente complexo, pois a cultura está em constante alteração. A sua definição varia dependendo da área de estudo e grau de influência da própria cultura, gerando assim diversas definições até hoje.

*Cultura ou civilização (...) inclui o conhecimento, crenças, arte, valores morais, leis, costumes e quaisquer outras capacidades adquiridas pelo Homem como um membro da sociedade. (Tylor, 1871, p. 1)*

*Cultura é o conjunto relativamente estável de valores internos e crenças normalmente detidos por grupos de pessoas em países ou regiões e o impacto notável que esses valores e crenças têm nos seus comportamentos e no meio envolvente. (Peterson, 2004, p. 17)*

Com base em Frank L. Schmidt (2000), a inteligência é a capacidade de entender e raciocinar corretamente perante conceitos abstratos e de resolver problemas de forma simplificada. É a capacidade de aprender, quanto maior o nível de inteligência, mais rápida será a aprendizagem. O que nos leva à questão da definição do conceito de inteligência cultural. A inteligência cultural ou QC (Quociente Cultural) foi primeiramente definida por C. Earley e S. Ang (2003) como uma teoria de inteligência que reflete a adaptação a culturas diferentes. Num mundo que cada vez se torna mais “pequeno”, em que existem todos os tipos de pessoas e de culturas de origens distintas, a inteligência cultural ganha importância na

sua vida cotidiana e profissional. Mais recentemente, de acordo com D. Livermore (2011), a inteligência cultural é a capacidade de atuar eficientemente em vários contextos culturais. A ênfase não está apenas em compreender culturas diferentes, mas está também na solução de problemas e na adaptação eficaz nos mais diversos ambientes culturais.

A inteligência cultural não é particular a uma cultura, o importante não é dominar toda a informação e comportamentos de uma cultura em específico. O QC foca-se num reportório geral de conhecimentos, capacidades e comportamentos para fazer sentido em todas as culturas com que nos deparamos diariamente. (Livermore, 2010, p. 20)

*Por vezes, pode-se entender melhor uma ideia considerando o seu oposto. Tal como nós conseguimos perceber melhor “dia” tendo “noite” em consideração, então podemos entender melhor QC se pensarmos em alguns exemplos de pessoas que não são culturalmente inteligentes. Existem culturas de honra (...) Nestas culturas, honra é crucial para a forma como as pessoas pensam sobre elas mesmas e sobre os outros. A mulher é o foco da honra da família. Quando a mulher faz algo que “desonre” a família, de acordo com as regras locais, terá de morrer. Se uma mulher tiver um namorado inapropriado, a família exige que ela se suicide. Isto é um grande problema entre Muçulmanos na Europa, porque as mulheres adquirem valores ocidentais, no entanto, os seus pais mantêm os valores das famílias de honra. Os pais não são culturalmente inteligentes e as consequências são terríveis para toda a família. (Ang & Van Dyne, 2008, p. 11)*

Com a movimentação da população e o fluxo migratório que estão a acontecer surge o conceito de QC doméstico e de QC global. O QC doméstico é ser capaz de trabalhar e relacionar-se de forma eficaz com pessoas de origens culturais diferentes dentro do nosso país de origem. O QC global é a capacidade de trabalhar e relacionar-se com sucesso em culturas e contextos internacionais, que pode ocorrer durante viagens internacionais de trabalho ou lazer ou quando interagindo com uma equipa global (multicultural) pela internet.<sup>2</sup>

A inteligência cultural é uma capacidade que não é natural ou “automática” nas pessoas, mas qualquer um pode desenvolvê-la e melhorá-la através de estudo e esforço ao longo das suas vidas. Ao

---

<sup>2</sup> Disponível em <https://lulturalq.com/about-cultural-intelligence/global-cq/> (consultado a 15/04/2019 pelas 18:42).

contrário do que se poderá pensar, a idade, a origem ou o sexo de cada um não deverá limitar a aprendizagem e desenvolvimento do QC, ou seja, pode-se melhorar o nível de QC em qualquer situação. Contudo, o nível de inteligência cultural de um indivíduo pode também diminuir com o tempo se não for praticado para ser retido, tal como o estudo de uma língua estrangeira.

Quando se é criança, é normal crescer num meio isolado que engloba apenas a família ou as pessoas mais próximas, que normalmente nos são semelhantes (partilham da mesma cultura, religião ou língua, entre outros. Quando se sai desse meio envolvente e há algum encontro com um indivíduo de uma cultura diferente, é habitual pensar que “a nossa maneira” é a maneira correta de ver o mundo (Livermore, 2011, pp. XIV–XV). É provável que se comece no lado esquerdo da escala (Figura 1), a nossa maneira de ver o mundo é a única que está correta e tudo que seja diferente está errado. Ao longo da vida vamos conhecendo novas pessoas, pessoas diferentes, que nos fazem pensar, querer explorar novas culturas e novas formas de pensar. É então que começamos a questionar e a mudar a nossa maneira de ver o mundo, que inicialmente era a única. Movemo-nos em direção ao lado direito da escala (Figura 1) onde passamos a considerar outras formas de pensar e outros pontos de vista, podendo haver uma adaptação mais fácil a essas novas maneiras de ver o mundo e temos um pensamento crítico (Peterson, 2004, p. 100). A inteligência cultural poderá, por isso, evoluir à medida que conhecemos e contactamos com pessoas de diferentes culturas, religiões ou opiniões.

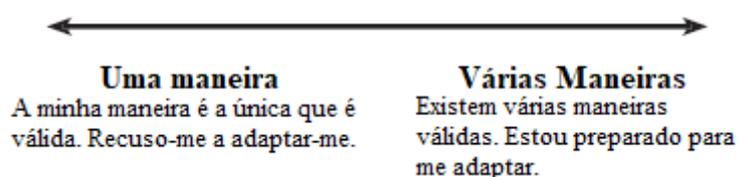


Figura 1 Escala da maneira de ver o mundo (Peterson, 2004, p. 100)

Atualmente as empresas e organizações têm mais oportunidades de desenvolvimento e crescimento quando se expandem para mercados externos. É relativamente fácil para uma empresa encontrar alguém que tenha um excelente percurso escolar, ou com um currículo completo. No entanto, isso pode já não ser suficiente, pois não garante à empresa que este tipo de pessoas poderá adaptar-se a um ambiente de trabalho em contexto multicultural. O QC é frequentemente comparado com o Quociente de Inteligência (QI)<sup>3</sup> e com o Quociente Emocional (QE<sup>4</sup>). Ter um QI elevado (mede a

<sup>3</sup> QI – Quociente de Inteligência. Do inglês IQ – *Intelligence Quotient*.

<sup>4</sup> QE – Quociente Emocional. Do inglês EQ – *Emotional Quotient*.

inteligência humana através de testes padrão), juntamente com o QE, que mede a capacidade de um indivíduo se conseguir ligar a pessoas a nível emocional, já não é suficiente. O QC é o ponto decisivo para o sucesso de profissionais em junção com o QI e o QE<sup>5</sup> (ambos os conceitos serão diferenciados da inteligência cultural com mais detalhe no subcapítulo 1.3). A inteligência cultural surge então como fator crucial para o sucesso das pessoas a nível profissional, pois indivíduos culturalmente inteligentes podem trazer muitas possibilidades e vantagens em contextos de trabalho.

É, pois, frequente a comparação entre inteligência cultural e inteligência emocional. De acordo com Christopher Earley e Elaine Mosakowski (2004), o QC vem complementar a teoria do QE. Uma pessoa com alto nível de inteligência emocional consegue compreender o que nos torna humanos e ao mesmo tempo o que nos torna diferentes uns dos outros. Já uma pessoa com alto nível de inteligência cultural pode, extrair os comportamentos de um grupo ou de uma pessoa que se aplicaria a todas, comportamentos peculiares e ainda consegue extrair aqueles que não são nem universais, nem especiais.

Com tudo isto também a necessidade de existirem líderes culturalmente inteligentes aumenta. Líderes que consigam passar barreiras culturais, que possam comunicar e construir uma rede necessária para resolver problemas, que não tenham receio das diferenças, mas que as aceitem, que olhem para a heterogeneidade como algo criativo, excitante, inspirador e enriquecedor<sup>6</sup>.

*Indivíduos com o QC elevado têm um repertório de estratégias e comportamentos para se orientarem a eles mesmos quando se deparam com comportamentos ou perspectivas desconhecidas. Quando algo aparentemente bizarro ou aleatório acontece, eles possuem uma estrutura mental que diferencia, se o que aconteceu é explicado pela cultura ou se é algo único de um indivíduo ou organização. Com o QC elevado, têm a capacidade de quando se depararem com novas situações culturais, refletir profundamente sobre o que está a acontecer (ou o que não acontece), fazer ajustes apropriados à forma de como deverão entender, relacionar e comportar nestes momentos, que caso contrário, seriam situações confusas. (Livermore, 2011, p. 10)*

As diferenças entre culturas têm uma grande importância porque afetam tudo o que as pessoas fazem. Ser capaz de lidar com essas diferenças em vários contextos pode trazer benefícios para o

---

<sup>5</sup> Disponível em <https://www.journalofaccountancy.com/issues/2018/feb/cultural-intelligence.html> (consultado a 10/04/2019 pelas 14:50).

<sup>6</sup> Disponível em <https://commonpurpose.org/knowledge-hub-archive/all-articles/what-is-cultural-intelligence/> (consultado a 10/04/2019 pelas 15:27).

indivíduo a vários níveis. A inteligência cultural é considerada uma das diversas *soft skills* (capacidades interpessoais), que poderiam não ser muito relevantes há uns anos atrás, mas neste momento é-lhes dada grande importância.

Hoje, mais do que nunca, é necessário que as pessoas desenvolvam o seu QC, nunca se sabe quando esta capacidade lhes será útil, mesmo sem saírem do seu país de origem, por exemplo, num jantar com um professor japonês da universidade, na reunião com o presidente executivo de uma empresa alemã, ou na sala de aula com os alunos muçulmanos.

## 1.2 História e Evolução

A teoria e conceito de inteligência cultural são ainda historicamente recentes, tendo passado cerca de duas décadas desde que foram primeiramente estabelecidos. No entanto, o interesse e curiosidade por outras culturas fazem parte da natureza humana como civilização. De acordo com o Heródoto<sup>7</sup>, todos os humanos são culturalmente etnocêntricos, neste caso, as pessoas usam a própria cultura como padrão para avaliar outras culturas preferindo as que se assemelham com a sua. (Dyne & Ang, 2015, p. 275). O facto de as pessoas pensarem que a sua cultura é superior ou que é a cultura “certa” em junção com algumas diferenças culturais, poderá causar problemas e conflitos. As diferenças e parecenças culturais existem desde que existe cultura, ou seja, desde a nascença da humanidade.

Antes da inteligência cultural ter sido conceitualizada, falava-se apenas em psicologia ou, o mais próximo do QC, psicologia intercultural. “O objetivo primário da psicologia intercultural é explicar como a cultura influencia o comportamento e vice-versa.” (Dyne, Linn Van; Ang, 2015, p. 275) A pesquisa em psicologia intercultural como uma área científica começou quando Darwin publicou a sua teoria da evolução durante o século XIX, mas ganhou mais importância entre 1980 e 1990, porque até então a psicologia intercultural não tinha sido considerada importante. Foram acontecimentos como a Segunda Guerra Mundial, que desencadearam o interesse nesta área de estudos e que reemergisse. Algumas obras que foram publicadas durante este período também facilitaram o desenvolvimento na área, muitos autores especularam sobre a natureza dos problemas na sociedade. Hofstede escreve sobre cultura e organizações, sugere que as culturas diferem de acordo com as dimensões dos valores culturais, criando um modelo de seis dimensões culturais (Hofstede, 2011, p. 3), que serão referidas no subcapítulo 1.3

---

<sup>7</sup> Famoso histórico grego (485 a.C. – 425 a.C.) conhecido como o “pai da história”.

como uma das teorias associadas à inteligência cultural. Markus e Kitayama (1991) descrevem como diferenças culturais em sociedades individualistas e sociedades coletivistas podem influenciar ou determinar alguns processos psicológicos tais como a motivação, emoção e cognição (Markus & Kitayama, 1991, p. 224). Ainda Schwartz (1992) apresenta um estudo dos valores humanos, a sua importância numa vasta variedade de contextos e a sua influência nas experiências sociais de cada um, reunindo dados de testes feitos em 20 países (Schwartz, 1992, p. 1). Estas obras estimularam o desenvolvimento e a riqueza dos estudos sobre psicologia intercultural.

Com todos os avanços e desenvolvimentos no processo de entendimento em diferenças culturais, a globalização e interligação no mundo cresciam de forma exponencial. Ao longo da história da humanidade sempre houve interações a nível cultural, económico, social ou político entre povos de diferentes culturas. Por exemplo, a Rota da Seda (丝绸之路, *sī chóu zhī lù*) que ligava a Ásia, África e Europa, ou mais tarde, a época dos descobrimentos durante os séculos XV e XVI são dois casos de globalização, troca de conhecimentos, mercadorias e culturas. No entanto, a globalização atinge o seu pináculo nos séculos XX e XXI. Para evitar que uma guerra mundial voltasse a acontecer, as nações do mundo esforçaram-se por criar mecanismos políticos e comerciais para que fosse possível a aproximação entre elas. Também na comunicação a globalização se mostrou no formato da internet que veio facilitar a troca de informação onde quer que se esteja no mundo<sup>8</sup>. Neste contexto em que as pessoas de diferentes culturas interagem diariamente (via internet ou pessoalmente), em que o número de pessoas a viajar, emigrar e/ou imigrar é cada vez maior, as interações interculturais aumentam a cada dia, a necessidade de se adaptar e conseguir relacionar-se em ambientes de trabalho e de vida social interculturais torna-se imprescindível para o bom funcionamento da sociedade.

*A inteligência cultural foi concebida no início do século XXI, quando o mundo estava a vivenciar uma globalização e interligação nunca antes vistas. Avanços na comunicação e em tecnologias de transportes fizeram com que viajar e ficar em solo estrangeiro fosse mais económico e acessível.* (Sternberg & Kaufman, 2011, p. 582)

*Embora a globalização leve alguns a considerarem o mundo “mais pequeno”, as diferenças culturais e a diversidade cultural apresentam mudanças críticas nas pessoas em todo*

---

<sup>8</sup>Informação disponível em <https://www.piiie.com/microsites/globalization/what-is-globalization.html> (consultado a 01/05/2019 pelas 17:47).

*o mundo. A tecnologia e a cultura popular podem ser forças que convergem, no entanto, as diferenças culturais mais profundas não convergem e o mundo não fica “mais pequeno”. Em vez disso, a globalização aumenta as interações transculturais e a probabilidade de acontecerem descentendimentos, tensões e conflitos entre culturas. (Ang & Van Dyne, 2008, p. 15)*

O conceito de inteligência cultural foi introduzido ao mundo pela primeira vez em 2003 por Christopher Earley<sup>9</sup> (professor e investigador na Universidade da Califórnia, que se foca em aspetos interculturais do trabalho e equipas de trabalho multinacionais) e por Soon Ang<sup>10</sup> (professora na Universidade Técnica de Nanyang em Singapura e investigadora pioneira da inteligência cultural), que definiram o QC como a capacidade de funcionar de forma eficaz em contextos interculturais.



Figura 2 Christopher Earley



Figura 3 Soon Ang

Ao contrário do que muitos poderão pensar, a teoria da inteligência cultural não foi baseada na teoria de Howard Gardner (1983) das inteligências múltiplas, embora esta obra contenha muitas perceções de diferentes formas pelas quais um indivíduo se desenvolve e aprende. No entanto, a teoria da inteligência cultural foi originalmente baseada na teoria de Sternberg e Detterman (1986) sobre múltiplos *loci*<sup>11</sup> de inteligência, a obra propõe que a inteligência tem diferentes *loci* numa pessoa – metacognição, cognição e motivação são capacidades que residem na cabeça de um indivíduo e as ações explícitas são capacidades comportamentais (informação sobre as mesmas com mais detalhe no subcapítulo 1.5). Esta perspetiva dá ênfase aos diferentes *loci* da inteligência necessários para se suceder

<sup>9</sup> Figura 2 disponível em <https://75th.business.uconn.edu/timeline/deans-and-interim-deans/#> (consultado a 02/05/2019 pelas 18:10).

<sup>10</sup> Figura 3 disponível em <http://soonang.com/about/> (consultado a 02/05/2019 pelas 18:13).

<sup>11</sup> *Loci* – Do latim, plural de *Locus* para lugar, centro ou origem.

no século XXI. Christopher Earley e Soon Ang basearam-se nesta teoria, pois consideraram que a inteligência cultural seja composta por mais do que meras capacidades cognitivas, consideraram que é multidimensional.

Desde 2003 que o conceito de inteligência cultural tem atraído a atenção a nível mundial nas mais diversas áreas tais como, psicologia social, negócios internacionais, gestão, recursos humanos, educação, sociologia, comunicação, serviço militar, arquitetura, engenharia e economia. Em 2004 foi organizado o primeiro simpósio sobre inteligência cultural na Academia de Gestão<sup>12</sup> em Nova Orleães e em Los Angeles. Em 2006 houve a primeira Conferência Mundial sobre inteligência cultural, onde especialistas em gestão internacional, psicologia intercultural, gestão intercultural, psicologia social e linguística aplicada debateram várias perspetivas diferentes sobre QC e colaboraram no desenvolvimento de ideias para teorias futuras de inteligência cultural e investigação empírica que devido à curta história do QC ainda era escassa (Ng, Dyne, & Ang, 2012, pp. 29–30). As pesquisas feitas relacionadas com a inteligência cultural eram mais focadas na teorização conceitual, por exemplo, Triandis (2006) defendia que um indivíduo culturalmente inteligente devia suspender ou evitar julgar pessoas ou situações até ter informação suficiente para além da etnia da outra pessoa, dando importância à situação ou momento pois cada caso pode ser diferente e alguém culturalmente inteligente deve moldar-se a essa situação (Triandis, 2006, pp. 20–21). Na obra de S. Ang et al. (2007), são-nos fornecidas provas de como o cálculo de inteligência cultural, através de uma escala de 20 itens, é estável independentemente do tempo ou lugar. Representa ainda como a inteligência cultural é diferente de outras formas de inteligência, personalidade ou de características demográficas.

*Nos últimos anos, o QC tem dominado o mundo. Um grande número em crescimento de líderes em negócios, governos e organizações sem fins lucrativos estão a aperceber-se dos benefícios desta abordagem baseada em inteligência, no que toca à adaptação e a trabalhar em ambientes interculturais. (Livermore, 2011, p. 6)*

Em 2007, S. Ang, L. V. Dyne *et al*/lançaram uma escala chamada Escala de Quociente Cultural (EQC)<sup>13</sup> pondo-a em prática (explicação mais detalhada sobre esta escala no subcapítulo 1.4). Atualmente

---

<sup>12</sup> Associação profissional para os investigadores, estudantes e organizações na área de gestão, fundada em 1936 em Nova Iorque.

<sup>13</sup> Do inglês *CQS- Cultural Quotient Scale*.

as avaliações do nível de QC baseadas na EQC são usadas por líderes no mundo dos negócios, no governo e universidades.

Em 2012, Linn Van Dyne, Soon Ang e outros introduziram num pequeno artigo académico as subdivisões do modelo dos quatro fatores da inteligência cultural (as quatro dimensões do QC). Foram pensadas com o intuito de pormenorizar ou dividir cada uma das quatro dimensões já existentes, para que futuras pesquisas se tornassem mais acessíveis e detalhadas. No total criaram 11 subdivisões, três para a dimensão metacognitiva, duas para a dimensão cognitiva, três para a dimensão motivacional e três para a dimensão comportamental. Todas estas subdivisões serão definidas com mais detalhe no subcapítulo 1.5.

*As subdivisões de cada fator representam diferentes capacidades que formam o fator de nível mais alto. Dois indivíduos com o mesmo nível de QC motivacional poderá ter diferentes perfis de QC no que toca às subdivisões. (...) Isto abre o caminho para futuras pesquisas na área de QC. (Van Dyne et al., 2012, p. 307)*

Hoje, o conceito de inteligência cultural está bem definido, por isso o foco das pesquisas passa para tentar entender porque é que algumas pessoas prosperam em ambientes ou contextos interculturais, enquanto que outras não o conseguem. Não se trata apenas de perceber as diferenças culturais, mas sim de como superá-las (Dyne & Ang, 2015, p. 276)

### **1.3 Teorias Associadas à Inteligência Cultural**

A teoria da inteligência cultural sofreu, desde que surgiu, uma grande quantidade de comparações com outras teorias que se implementaram previamente. Estas teorias não são desacreditadas só porque são mais antigas, mas na verdade, a teoria da inteligência cultural veio de certa forma complementar algo que as outras teorias ainda não tinham abrangido e por isso mesmo neste capítulo será feita uma pequena análise às principais teorias associadas à inteligência cultural apontando as principais diferenças e semelhanças entre elas.

Como já foi referido anteriormente, a teoria da inteligência cultural foi criada à imagem da teoria dos múltiplos *loci* da inteligência de Sternberg e Detterman (1986). Esta teoria defende que a inteligência está dividida em quatro *loci*, pois para se ser inteligente não são necessárias apenas as capacidades cognitivas. Pelas mesmas razões S. Ang e Christopher Earley basearam-se na teoria dos múltiplos *loci* da inteligência para a criação do QC. Também para o desenvolvimento da inteligência cultural é necessário o domínio de várias dimensões ou *loci* para ter sucesso em pleno século XXI.

O QC é frequentemente relacionado e comparado com a capacidade cognitiva geral ou “inteligência geral” ou com o que muitos conhecem por QI, ou quociente de inteligência. São de facto semelhantes, mas ao mesmo tempo distintos. Para começar, QI e a capacidade cognitiva geral não são a mesma coisa. A capacidade cognitiva geral é o que nos permite aprender e engloba todos os processos mentais relacionados com lógica, raciocínio e estratégia. O QI é o que mede a capacidade cognitiva de um sujeito. É uma maneira de testar a capacidade de resolver problemas e de perceção de conceitos. Tanto as capacidades cognitivas como o QI são importantes para o desempenho em muitas áreas e ambientes de trabalho.

A capacidade cognitiva geral difere da inteligência cultural, pois não é própria de certos contextos, tais como situações de diversidade cultural. Nestas situações, ter uma capacidade cognitiva elevada não é suficiente para ter sucesso em interagir com pessoas de culturas diferentes. Além disso, “inteligência geral” não inclui os aspetos motivacionais e comportamentais, foca-se apenas nos aspetos cognitivos. Por outro lado, a inteligência cultural abrange capacidades biológicas, motivacionais, cognitivas e o *loci* comportamental das capacidades interculturais. A capacidade cognitiva geral é útil no desempenho de trabalho e estudo, enquanto que a inteligência cultural é unicamente relevante em contextos interculturais. (Van Dyne, Ang, & Tan, 2015, p. 9)

A inteligência emocional ou QE (quociente emocional) definida primeiramente por P. Salovey e J. D. Mayer em 1990 é talvez a teoria mais relacionada e comparada com a inteligência cultural pela simples razão de que ambas são mais do que capacidades cognitivas ou do que inteligência académica e mental. De acordo com James Thomas Kunnanatt (2004), a inteligência emocional é a capacidade de usar as próprias emoções como recurso de orientação para o sucesso interpessoal no seu ambiente social. Sujeitos com alto nível de inteligência emocional, no momento de interação com pessoas do seu ambiente social, conseguem bons resultados para eles próprios e para os outros, criando facilmente boas relações. Os sujeitos com baixo nível de inteligência emocional, pelo contrário, entram em transações emocionais prejudiciais e criam à sua volta, frequentemente sem o saberem, uma espécie

de “escudo” emocional repulsivo, o que causa o afastamento dos seus grupos sociais. Inicialmente as duas teorias podem parecer muito parecidas e levam muitos a considerar que a inteligência cultural é uma cópia da inteligência emocional, mas na verdade têm uma grande diferença: o QE foca-se na capacidade de suceder em ambientes e pessoas com o mesmo contexto cultural (Kunnanatt, 2004, p. 489). Contudo, o QC é condicionado por culturas, os comportamentos físicos e não-verbais de alguém que está triste variam de cultura para cultura; um sorriso pode significar coisas diferentes em culturas diferentes. O QC para além de englobar a própria cultura, tem o seu foco principal em culturas que não sejam a nossa e vem complementar a teoria da inteligência emocional, aumentando as probabilidades de sucesso de trabalho ou criação de relações interpessoais em ambientes e culturas estrangeiras.

*O QE é um forte indicador do seu sucesso quando está a trabalhar com pessoas que partilham da sua cultura, mas o seu QC é um melhor indicador de como vai trabalhar com pessoas de origens culturais diferentes – trabalhar em meios interculturais é a realidade inevitável para todos nós na próxima década. (Livermore, 2011, p. 13)*

Em suma, o QI ajuda a lidar com factos e na resolução de problemas, mas não é útil em processos que envolvam lidar com pessoas. Por isso surge o QE, que permite perceber as pessoas, mas normalmente só entre indivíduos que partilhem do mesmo ambiente cultural. Como atualmente o QI e o QE já não são infalíveis para obter sucesso, devido à globalização e ao facto de termos de lidar com pessoas de várias culturas ao longo da vida, surge então o QC que vem ajudar a lidar com pessoas culturalmente diferentes de nós mesmos.

A ligação entre inteligência cultural, comunicação intercultural e traços de personalidade é inevitável e bastante comum. As três acabam por estarem relacionadas e um pouco dependente umas das outras. Os traços de personalidade de um indivíduo, normalmente são estáveis, podendo ou não mudar com o tempo. Contrariamente, a inteligência cultural, tal como outras capacidades, desenvolve-se e cresce através do treino, da aprendizagem e da experiência, mais especificamente, através de experiências multiculturais. Os traços de personalidade podem influenciar atos e pensamentos de um indivíduo. Estes variam de pessoa para pessoa e são interpretados dependendo da cultura. Ou seja, uma pessoa que tenha uma personalidade extrovertida, poderá ser recebida de formas diferentes, num país como Portugal onde as pessoas tendem a gostar de pessoas comunicativas. Por outro lado, talvez não

seja considerado o melhor traço de personalidade no ambiente cultural dos países nórdicos da Europa, onde as pessoas são mais reservadas. Os traços de personalidade acabam por influenciar as dimensões da inteligência cultural, dando ao indivíduo uma vantagem ou desvantagem nessa área. Por exemplo indivíduos responsáveis, por norma, terão mais conhecimento e informação sobre culturas, normas e valores (dimensão metacognitiva do QC). As pessoas que têm uma personalidade mais aberta e receptiva, provavelmente terão mais facilidade em desenvolver o seu nível de inteligência cultural e o nível da competência de comunicação intercultural. (Yeke & Semerciöz, 2016, pp. 313–319)

Também a competência de comunicação intercultural e a inteligência cultural caminham lado a lado. A inteligência cultural trata de recolher informação que ajude o indivíduo a compreender comportamentos ou estilos de pensamentos de outros, cujas culturas sejam diferentes, motiva o indivíduo a comunicar e a ligar-se a pessoas de culturas estrangeiras. A competência de comunicação intercultural foca-se em processos de comunicação e perceção, facilita ao indivíduo a compreensão de atitudes e comportamentos e melhora a comunicação com pessoas culturalmente diferentes. Portanto, o indivíduo que tenha um nível de inteligência cultural elevado e que adota comportamentos, pensamentos e emoções de outras culturas, poderá sentir-se mais seguro e confiante para comunicar com pessoas de outras culturas e assim melhorar a sua competência da comunicação intercultural (Yeke & Semerciöz, 2016, pp. 313–319).

A Figura 4 ilustra o facto de que os traços de personalidade podem influenciar a inteligência cultural e também a competência de comunicação intercultural. A inteligência cultural apenas influencia a competência de comunicação intercultural. Apesar dos traços de personalidade terem algum poder de influência sobre os outros, não são suficientemente relevantes quando um indivíduo se esforça e tem o desejo de se adaptar a outras culturas.

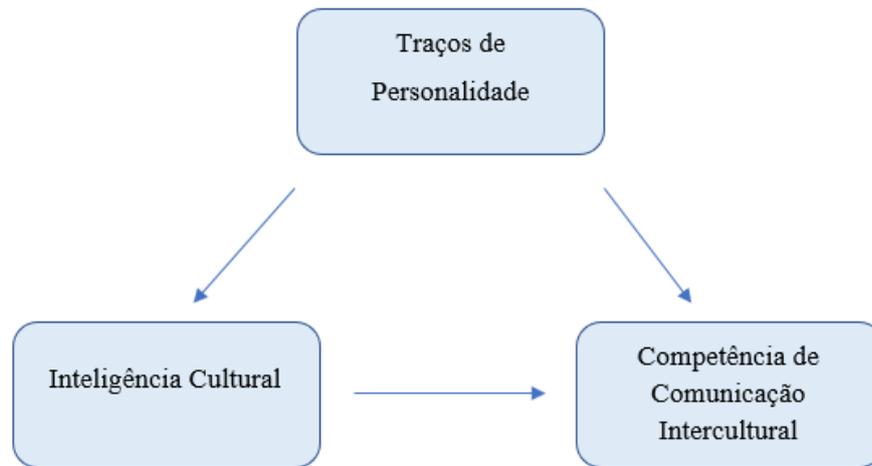


Figura 4 Relação de influência entre os traços de personalidade, a inteligência cultural e a competência de comunicação intercultural (Elaboração própria)

Por último, também a teoria das dimensões de cultura está relacionada com a inteligência cultural. Esta teoria foi criada por Geert Hofstede na década de 1980, oferecendo uma espécie de estrutura que examina os valores culturais de uma cultura facilitando a compreensão da forma como grande parte das pessoas de uma cultura se comportam. Esta teoria apresenta seis dimensões culturais: a distância ao poder (alta ou baixa), aversão à incerteza (alta ou baixa), individualismo versus coletivismo, masculinidade vs. feminilidade, orientação para longo prazo (ou curto prazo) e indulgência (ou restrição). Estas seis dimensões de cultura podem ser muito úteis no que toca à análise de culturas, sobretudo de um ponto de vista da gestão de empresas, no entanto não se deve generalizar a informação obtida pois cada indivíduo é diferente devido a variáveis como os traços de personalidade, experiências passadas, entre outras.

Apesar de a cultura ser *uma programação mental coletiva das pessoas num determinado ambiente* (Hofstede, 1984, p. 21) não se deve esperar que todos os indivíduos que façam parte dessa cultura pensem ou se comportem de igual forma. Um segundo problema com esta teoria é o facto de ter sido desenvolvida há alguns anos e como tal poderá estar um pouco desatualizada. Tal como a língua, também a cultura é algo vivo que está em constante mudança.

Erin Meyer (2014) continuou o desenvolvimento da teoria de Hofstede, aplicando-a a contextos e culturas do século XXI. Para além de alterar as dimensões, Meyer ainda adicionou outras duas à lista, ficando com um total de oito dimensões de cultura: comunicação (alto ou baixo contexto), avaliação (*feedback* negativo direto vs. *feedback* negativo indireto), persuasão (conceito em primeiro vs. ideia

prática e concreta primeiro), liderança (igualitária vs. hierárquica), tomada de decisões (consensual vs. hierárquica), confiança (baseada nas atividades ou tarefas profissionais vs. baseada na relação pessoal), discordância (confrontativa vs. evitar o confronto) e planeamento do tempo (linear vs. flexível). (Meyer, 2014, p. 17) Para além destas mudanças, E. Meyer ainda introduz os mapas culturais com estas dimensões para que desta forma seja possível classificar a cultura de um ou mais países, podendo ainda fazer a comparação entre culturas diferentes. Esta função torna-se útil para as pessoas que pretendem trabalhar ou estudar num país estrangeiro, mas a sua maior aplicabilidade tem-se registado nas áreas da gestão.

A inteligência cultural usufrui um pouco da teoria das dimensões de cultura, porque esta teoria ajuda um indivíduo, que pretende saber mais de outra cultura, a entender certos comportamentos e formas de pensar das pessoas pertencentes a esse ambiente cultural. Como consequência, poderá adaptar-se com mais facilidade e obter sucesso nas suas tarefas. Como já foi dito, esta teoria não é o suficiente para alguém se tornar culturalmente inteligente, visto que cada pessoa é um caso diferente, mas pode ajudar no processo de compreensão e estudo de culturas estrangeiras.

## 1.4 Testes de Inteligência Cultural

Após a definição do conceito de inteligência cultural, novas questões surgiram: será que se pode quantificar algo tão subjetivo como o QC? Se sim, como se faria? Foi então que S. Ang, L. V. Dyne *et al* (2007) criaram a Escala de Quociente Cultural (EQC), que mede a competência de um indivíduo em todas as quatro capacidades que compõem a inteligência cultural: i) comportamental - capacidade de trabalhar e relacionar-se em contextos interculturais; ii) metacognitiva - consciência e capacidade de planear situações interculturais; iii) cognitiva - perceber quais as diferenças e semelhanças entre culturas; iv) motivacional - interesse, motivação e confiança em se adaptar a situações multiculturais. De acordo com David Livermore (2016)<sup>14</sup>, esta escala tem uma consistência forte entre culturas, profissões e tempos, referindo ainda que até 2016 foi posta em prática em mais de 98 países e em mais de 58.000 pessoas, continuando a expandir-se.

A necessidade de se desenvolver o nível de inteligência cultural torna-se cada vez maior devido à sua importância crescente. Contudo, o QC não é algo quantificável como o QI. O QC, ao contrário do QI,

---

<sup>14</sup> Disponível em <https://culturalq.com/blog/cultural-intelligence-2-0-new-insights-for-measuring-and-improving-cq/> (consultado a 20/05/2019 pelas 14:50).

pode ser continuamente melhorado e desenvolvido ao longo da vida (Livermore, 2011, p. 6). Devemos pensar no QC como uma espécie de músculo do nosso corpo: temos a opção de o exercitar, mantendo-o em forma para o nosso benefício. Assim como para o QI e o QE existem testes que se podem fazer para se conhecer o nível cada um, também na área da inteligência cultural existem estes tipos de testes ou avaliações para se poder saber o nível de QC de um indivíduo. Estes testes foram criados devido à procura por parte de empresas e organizações de pessoas com um alto nível de inteligência cultural e de se testar esse seu nível. Vários testes foram criados, sendo a maioria testes de autoavaliação, nos quais se deve responder o mais honestamente possível para poder obter um resultado mais assertivo.

Existem quatro tipos de testes para definir o nível de inteligência cultural, cada um com características diferentes:

O primeiro é o de Avaliação Básica de QC, que mede a capacidade de um indivíduo para trabalhar e relacionar-se (com pessoas) em meios culturais diferentes através da avaliação das competências nas quatro áreas diferentes do QC.

O segundo tipo de teste é a Avaliação Pro cuja única diferença que possui em relação ao primeiro é que pode fornecer ao indivíduo um mapa de cultura das suas preferências nos 10 valores culturais que lista<sup>15</sup>.

O terceiro teste é a Pré/Pós Avaliação que, como o próprio nome indica, é o tipo de teste que para além das funções dos anteriores, faz a comparação das mudanças ao longo do tempo.

Por fim o quarto tipo de teste tem o nome de Avaliação de QC 360°. As suas características são as mesmas do primeiro e segundo testes, no entanto este é o único que requer o ponto de vista não só do indivíduo a ser avaliado, mas de alguém que ele conheça que também o possa avaliar. Todas estas definições e alguns exemplos destes testes podem ser encontrado no *website* de *Cultural Intelligence Center*<sup>16</sup>.

Julia Middleton, autora da obra *CQ: The Competitive Edge for Leaders Crossing Borders* (2014), pretende ajudar indivíduos a tornarem-se líderes de empresas ou de equipas bem-sucedidos. Como tal, dá muita importância ao desenvolvimento da inteligência cultural de cada um acabando por criar um

---

<sup>15</sup> Disponível em <https://cultureplusconsulting.com/wp-content/uploads/2018/01/CVPsample-1.pdf> (consultado a 20/05/2019 pelas 15:40).

<sup>16</sup> Organização localizada em Michigan, nos Estados Unidos da América, responsável pela partilha de ferramentas de pesquisa, oferta de treinos e avaliações para o desenvolvimento da inteligência cultural. Disponível em <https://culturalq.com/products-services/assessments/> (consultado a 20/05/2019 pelas 16:02).

teste<sup>17</sup> de QC conhecido por “Avaliação dos Oito Polos”<sup>18</sup>. Nesse teste, Julia M. defende que um líder não pode analisar o seu próprio nível de QC. Por isso, deve pedir a outros oito líderes espalhados pelo mundo que lhe façam essa avaliação. Para tal, há ainda uma lista de 16 perguntas que deverão ser feitas a esses líderes. Após receber as respostas poderá analisá-las para poder entender qual o seu nível de inteligência cultural aos olhos dos outros. Este teste tem apenas uma desvantagem, a possibilidade de demorar longos períodos de tempo para obter o resultado do nível de QC. Em contrapartida, visto que a avaliação é feita por outras pessoas, obter-se-ão melhores resultados, mais firmes e assertivos.

Julia Middleton criou ainda um teste mais rápido para estudantes ou pessoas que tenham apenas curiosidade em saber o próprio nível de QC. Neste teste<sup>19</sup> são feitas 12 perguntas de escolha múltipla. No fim, receber-se-á um resultado de nível de QC que poderá ser um dos seguintes: “alto”, “médio” ou “baixo”; com cada um desses resultados segue-se uma curta mensagem que poderá conter algum conselho para se melhorar o nível de inteligência cultural. As questões colocadas durante o teste fazem o indivíduo em questão autoavaliar-se, mas como por vezes a capacidade de se autoavaliar é relativa, pode não ser clara ou honesta, no fim do teste encontrar-se-á uma mensagem que o aconselha a tentar pedir a outra pessoa que o conheça pessoalmente para o avaliar.

Christopher Earley e Elaine Mosakowski também criaram um pequeno teste<sup>20</sup> de QC, o qual é dividido em três partes, cada uma dedicada para cada competência da inteligência cultural (serão estudadas no subcapítulo 1.5.5) e com quatro perguntas em cada um dessas partes. O indivíduo que faz o teste terá de responder às perguntas com números de 1 a 5, sendo 1=discordo completamente, 2=discordo, 3=neutro, 4=concordo e 5=concordo completamente. No fim somam-se os números de cada divisão dividindo o resultado por 4. Com este cálculo o indivíduo obtém um valor para o nível de QC em cada uma das suas competências, quanto mais elevado o valor mais elevado o nível dessa competência, mais elevado será o nível de QC. Assim terá conhecimento dos seus pontos fortes e pontos fracos, tendo a oportunidade de melhorar especificamente os pontos que necessitam de mais atenção.

Esta autoavaliação do QC é importante para se ter a noção de como trabalharia ou se adaptaria em outros contextos culturais. Se for um indivíduo com um nível alto de inteligência cultural terá muita facilidade, mas não deve ficar na sua zona de conforto só por saber que o seu nível é elevado, deve constantemente pôr-se à prova para evitar a regressão. Se o nível for baixo não deve pensar que é

---

<sup>17</sup> Disponível em [https://commonpurpose.org/media/2500/8poles\\_v3.pdf](https://commonpurpose.org/media/2500/8poles_v3.pdf) (consultado a 20/05/2019 pelas 16:24).

<sup>18</sup> Do inglês *Eight Pole Assessment*.

<sup>19</sup> Disponível em <https://commonpurpose.org/knowledge-hub-archive/all-articles/what-is-cultural-intelligence/cq-test/> (consultado a 20/05/2019 pelas 16:55).

<sup>20</sup> Disponível em <https://hbr.org/2004/10/cultural-intelligence> (consultado a 21/05/2019 pelas 13:46).

impossível ser culturalmente inteligente, antes pelo contrário, deve ser interpretado como um desafio a nível pessoal, pois é possível melhorar o nível de QC a partir de vários métodos dependendo da capacidade do QC que pretende melhorar.

## 1.5 As Dimensões da Inteligência Cultural

Como já foi referido, a inteligência cultural é uma habilidade multidimensional composta por várias capacidades e cada uma delas é necessária para complementar a inteligência cultural em diferentes áreas. Inicialmente Earley e S. Ang (2003) explicaram que a inteligência deveria ser mais do que possuir capacidades cognitivas; não é algo que se possa aprender quando se está fechado numa sala de aula e que implica algo mais do que estudo. Por isso, nomearam mais três dimensões, para um total de quatro: a inteligência cognitiva; a inteligência metacognitiva; a inteligência motivacional; a inteligência comportamental. Assim, um indivíduo só terá um nível elevado de QC desenvolvendo as quatro inteligências.

Mais tarde, autores como David Livermore e Julia Middleton deram outra nomenclatura a estas capacidades: QC Guia ou *CQ Drive* (inteligência motivacional), QC Conhecimento ou *CQ Knowledge* (inteligência cognitiva), QC Estratégia ou *CQ Strategy* (inteligência metacognitiva), por fim, QC Ação ou *CQ Action* (inteligência comportamental). Todas elas são igualmente importantes, mas apesar da inteligência não se desenvolver numa ordem específica, é-nos sugerido que as quatro dimensões do QC sejam desenvolvidas da seguinte ordem: 1- QC Guia; 2- QC Conhecimento; 3- QC Estratégia; 4- QC Ação. O ciclo segue-se como na Figura 5.

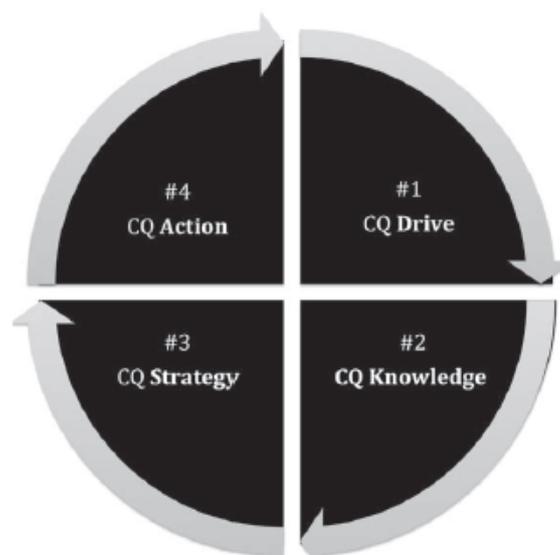


Figura 5 Ciclo de Quatro Passos da Inteligência Cultural (Livermore, 2010, p. 30)

### 1.5.1 QC Guia

O primeiro passo é o QC Guia (*CQ Drive*) ou a dimensão motivacional, que é a dimensão que está responsável pela motivação, autoconfiança e energia que serão direcionados para os esforços que um indivíduo terá de fazer para conseguir ter sucesso em novos ambientes culturais, percebendo até que ponto será persistente para se envolver em situações multiculturais. Sem esta dimensão não haveria motivação para aprender e dessa forma as outras dimensões não se poderiam desenvolver. (Ang & Van Dyne, 2008, p. 6) Tal como quando se aprende uma língua estrangeira nova, se o aluno não tem motivação para aprender e estudar, terá muitas dificuldades em realmente dominar a língua. Frequentemente, esta dimensão é ignorada e a tendência é passar logo para a dimensão do QC Conhecimento, o treino. Mas, quando deparado com desafios inevitáveis é provável que o indivíduo não tenha sucesso, pois não tem o QC Guia suficientemente desenvolvido. As pessoas que têm o QC Guia elevado tendem a sentirem-se frustradas quando comunicam com outros que não partilham dos mesmos interesses e curiosidades por outras culturas (Livermore, 2011, p. 44).

O QC Guia é composto por três subdivisões: o interesse intrínseco, o interesse extrínseco e a autoeficácia. O interesse intrínseco é o nível de interesse e gosto que se demonstra em experiências multiculturais. O interesse extrínseco define-se como a valorização que se dá ao que é tangível ou aos benefícios pessoais que derivam de experiências culturalmente diversas. Por fim a autoeficácia é o nível de confiança que se possui para comunicar no mesmo tipo de contextos interculturais (Van Dyne et al., 2012, pp. 303–304).

David Livermore (2011) enumera alguns pontos que podem ser úteis para o desenvolvimento do nível de QC Guia:

- Primeiramente, enfrentar os preconceitos, para assim poder compreender a razão da sua existência e assim conseguir superá-los;
- Fazer uma ligação com interesses já existentes, ou seja, pensar em algum tipo de interesse ou passatempo conectando-o a algo semelhante noutras culturas, desta forma ganhando interesse e motivação pelas mesmas;
- Ter medo também é crucial. Quando alguém sente medo de alguma coisa é porque não quer que tal aconteça, portanto, tenta evitá-lo. Imaginando-se como alguém com o nível de QC baixo, que aos olhos dos outros poderá transmitir uma imagem de “ignorância”,

criará medo/receio, o que por sua vez vai abrir portas a mais motivação para aumentar o nível de QC;

- Visualizar o sucesso (o oposto do medo). É um ponto mais positivo que fará o indivíduo pensar nas vantagens de conseguir obter um nível alto de inteligência cultural. Por isso, ganha motivação para que esse objetivo se torne realidade;
- Haver uma recompensa é uma técnica que se usa frequentemente no processo de educar um animal de estimação. Quando o animal faz algo bem-feito recebe uma recompensa ou prémio, se não tiver uma recompensa é fácil desistir a meio do caminho. Deve-se recompensar pelos grandes e pequenos feitos;
- É importante recuperar energias, porque lidar com situações interculturais é facilmente desgastante. É necessário fazer uma pausa para descanso para não chegar à exaustão;
- Conseguir manter o controlo. O QC Guia é melhorado quando se possui uma sensação de autonomia em situações multiculturais. A melhor forma de se sentir autónomo é manter o controlo sobre as circunstâncias que poderão aparecer;
- Por fim, algo que pode aumentar o nível de QC Guia é viajar. Viajar é a melhor maneira de experienciar diretamente interações interculturais. Quanto mais se viaja, mais facilmente serão obtidas as sensações de conforto e familiaridade em contextos interculturais, acabando por aumentar o nível de confiança. No futuro será mais fácil lidar com situações semelhantes. (Livermore, 2011, pp. 48–66)

## 1.5.2 QC Conhecimento

O segundo passo, de acordo com o ciclo de quatro passos da inteligência cultural (Figura 5), é o QC Conhecimento (*CQ Knowledge*) ou dimensão cognitiva. Como o próprio nome indica, esta dimensão reflete o conhecimento que um indivíduo tem sobre as normas e práticas em culturas diferentes, entendendo o papel da cultura na influência de comportamentos e pensamentos das pessoas.

*(...) o QC cognitivo reflete o conhecimento de normas, práticas e protocolos em diferentes culturas, que foi adquirido através da educação e de experiências pessoais. (...) Tendo em conta a grande variedade de culturas no mundo contemporâneo, o QC cognitivo indica o*

*conhecimento de aspetos culturais universais assim como o conhecimento de diferenças culturais.* (Ang & Van Dyne, 2008, p. 5)

Esta dimensão é composta por apenas duas subdivisões, o conhecimento de cultura geral e o conhecimento de contextos específicos. O conhecimento de cultura geral é a capacidade de descrever as estruturas de certos valores culturais que explicam comportamentos em diferentes culturas. É definido como o conhecimento de elementos universais que constituem um ambiente cultural. Esta subdivisão é importante para que se possa perceber em que aspetos as culturas são diferentes ou semelhantes. O conhecimento de contextos específicos é o conhecimento de manifestações de elementos culturais universais num domínio específico. Este domínio pode-se referir a contextos culturais num país ou área territorial e a subculturas, como diplomatas, professores, entre outros. Ainda se pode aplicar a subgrupos demográficos baseados no género e idade. (Van Dyne et al., 2012, pp. 301–302)

Algumas das estratégias que D. Livermore (2011) refere como podendo ajudar um indivíduo a aumentar o seu nível de QC Conhecimento são as seguintes:

- Deve-se estudar a cultura de perto. A melhor maneira de entender como uma cultura funciona é envolvendo-se totalmente na mesma. Imergir-se numa cultura, observando os comportamentos das pessoas nativas ou envolvendo-se em eventos culturais (tais como festivais, concertos etc.); são métodos eficazes que vão ajudar a aumentar o nível de QC;
- Pesquisar de forma inteligente. Quando for necessário obter informações deve-se cuidar no tipo de ferramentas ou *websites*, nem todos têm informação atualizada ou verídica. O que acontece muitas vezes é que, durante uma pesquisa na internet se obtém informação falsa. Saber distinguir este tipo de informação é importante para o desenvolvimento correto do nível de QC Conhecimento;
- Aumentar a consciência a nível global. Quando se pretende lidar com pessoas de outra cultura convém saber algo sobre a mesma. Que assuntos se devem evitar falar, ou que assuntos se podem falar? Para tal, deve-se ter algum conhecimento do seu passado histórico e da sua política. É difícil ter sucesso em situações multiculturais sem ter conhecimento geral sobre as culturas em questão;
- Envolver-se mais com literatura e filmes, porque a cultura está presente em tudo. Através da leitura de um livro ou da visualização de um filme, pode-se entender pela forma como

as personagens se dão entre sim vários aspetos culturais. Em cada detalhe ou comportamento, podem-se observar certos pontos culturais. Por exemplo, através de um filme chinês, poder-se-á entender como é a cultura chinesa em relação a hierarquia em contextos de trabalho (numa empresa) e como é totalmente diferente dos países europeus. Ver filmes ou ler livros também aumenta a capacidade de observação. Em momentos de convívio com pessoas de outras culturas é possível optar por uma posição mais observadora, tomando atenção a pequenos pormenores e facilitando a compreensão de certos comportamentos;

- Aprender sobre os valores culturais. Conseguir distinguir e entender os valores culturais de outras culturas é um processo importante para a adaptação social. É necessário entender o que numa cultura é considerado bom, mau, justo, injusto, certo ou errado, para poder agir e comunicar da forma mais correta em situações de contexto multicultural. Para os nativos de uma cultura, a influência destes valores é subconsciente, mas para alguém estrangeiro cujos valores culturais podem ser opostos, torna-se desafiante aceitar os valores dos outros. Se o indivíduo estrangeiro conseguir adaptar-se a alguns desses valores culturais, a adaptação será mais fácil. Por exemplo, um indivíduo dos Estados Unidos da América (sociedade individualista), que vá trabalhar ou viver para a China (sociedade coletivista), terá de se adaptar a essa cultura/valor cultural e entender que na China o que importa não é indivíduo, mas sim o grupo;
- Entender e explorar a própria cultura. Este é talvez o passo mais difícil para melhorar o nível de QC Conhecimento. Todo o ser humano faz parte de algum tipo de cultura, que por ser a sua própria cultura é subconsciente e implícita. Para conseguir compreender outras culturas é necessário ter consciência da própria cultura. É importante ainda evitar os extremos do etnocentrismo ou o oposto e a desvalorização da própria cultura, pois são grandes obstáculos para o desenvolvimento desta dimensão;
- Estudar uma língua estrangeira. Língua e cultura estão interligadas e para dominar uma é necessário entender a outra. Através do estudo de uma língua é possível entender como é que uma cultura funciona ou reconhecer alguns dos seus valores culturais. Pegando no mandarim como exemplo, que tem uma escrita muito visual, alguns caracteres como o de árvore 木 (*mu*) ou o de pessoa 人 (*rén*), têm uma aparência semelhante ao seu significado, por isso os chineses poderão ter de visualizar algo para o entenderem melhor preferindo o concreto ao abstrato. Para além disso, quando se

estuda uma nova língua será mais fácil compreender a forma de pensar das pessoas dessa cultura;

- Procurar várias perspectivas que possam abrir mais caminhos de pensamento. Não existe uma perspectiva certa. Cada indivíduo, cada grupo ou sociedade têm perspectivas diferentes. Mas conhecimento é um fator decisivo, pois a própria perspectiva sobre as coisas poderá alterar-se e o indivíduo poderá aceitar facilmente as perspectivas dos outros. (Livermore, 2011, pp. 69–100)

### 1.5.3 QC Estratégia

O terceiro passo no ciclo de inteligência cultural (Figura 5) é o QC Estratégia ou dimensão metacognitiva, que é a dimensão responsável pela capacidade de consciência nos próprios comportamentos e conhecimentos durante interações multiculturais. Como já foi dito, cada pessoa é diferente e nem sempre indivíduos da mesma cultura terão os mesmos comportamentos devido à influência dos traços de personalidade ou até de experiências passadas. O QC estratégia é de grande relevância, porque durante interações com pessoas de outras culturas, um indivíduo tem de ter consciência e tem de ser capaz de determinar o que se está a passar, mesmo que o comportamento da outra pessoa não seja o esperado. O QC estratégia possibilita adaptação do indivíduo a essa situação no próprio momento.

*O termo de QC metacognitivo refere-se ao nível de consciência cultural durante interações interculturais. Pessoas com um forte QC metacognitivo questionam-se conscientemente das suas próprias pressuposições culturais, ponderam durante as interações e adaptam o seu conhecimento cultural quando interagindo com pessoas de outras culturas. (...) O QC metacognitivo reflete os processos mentais que os indivíduos usam para adquirir e compreender o conhecimento cultural. (Ang & Van Dyne, 2008, p. 5)*

O QC Estratégia engloba três subdivisões: o planeamento, a consciência e a verificação (*checking*). O planeamento é a capacidade de preparar uma estratégia para situações como encontros com pessoas de diferentes culturas. É necessário ter concentração e pensamento profundo sobre a

cultura estrangeira, fazer uma preparação antes das interações interculturais. Enquanto que o planeamento se concentra no “antes” do acontecimento, a consciência concentra-se no “durante”, ou seja, a capacidade de se aperceber como é que a cultura influencia os próprios comportamentos e os comportamentos dos outros, assim como a situação em que se encontram. Por fim, a verificação ou *checking* não só envolve reflexão (questionar suposições que estejam mais enraizadas), mas também conseguir atualizar a própria base de conhecimento de acordo com as novas informações recebidas. Para que este processo seja possível é necessário haver uma comparação entre as expectativas que se podem ter previamente, com o que realmente aconteceu depois das interações. Quando todas estas subdivisões estão bem desenvolvidas é possível para o indivíduo planear com antecedência, questionar-se constantemente das suas suposições sobre os outros, refletir sobre o que acontece ou o que não acontece durante interações, ainda poderá ajustar e aumentar o seu conhecimento de acordo com o que acontece enquanto comunica ou observa alguém de uma cultura estrangeira. (Van Dyne et al., 2012, pp. 299–300)

D. Livermore (2011) sugere algumas formas para aumentar o nível de QC Estratégia. Algumas das estratégias aconselhadas são:

- Em primeiro lugar, é importante ter atenção e não se precipitar para dar uma resposta ao comportamento de outras pessoas, pois desta forma poderá haver um curto período de tempo para pensar na melhor forma de responder evitando desentendimentos;
- Treinar a mente para pensar abertamente, isto é, focar-se nas coisas como um todo e não nos pequenos detalhes. É difícil aceitar o que é diferente do habitual, quando se dá demasiada importância aos pormenores. Este é o nível de conforto (ou desconforto) que se sente com algo que não se encaixa perfeitamente em nenhuma categoria: se muito desconfortável, então será complicado para um indivíduo aceitar tudo que seja diferente da sua própria cultura. É importante nestas situações saber que não existe “certo” ou “errado”; apenas “diferente” (Livermore, 2011, pp. 115–119);
- Podem-se planear interações sociais. É necessário passar por experiências para se melhorar. Ter interações com pessoas de outras culturas pessoalmente pode criar dificuldades, quanto maior o nível dessas interações (alto: trabalhar com alguém de outra cultura vs. baixo: ser servido num restaurante por uma pessoa de outra cultura), maiores serão os conflitos e desafios. Por essa razão, planear interações previamente ajuda a prever alguns problemas que poderão

surgir. Por outro lado, talvez todo o plano que foi preparado tenha sido em vão mas só o tempo e reflexão que se dedica a esse planeamento já aumenta o nível de QC estratégia;

- É importante gerir as expectativas antes de encontros interculturais. Manter expectativas realistas pode ser muito benéfico. Quanto mais exatas forem as expectativas, mais facilmente se terá sucesso na adaptação a outras culturas (seja em conversas com outras pessoas ou até trabalhar no estrangeiro);
- É crucial controlar a forma como interpretamos uma situação. Em encontros interculturais, se uma pessoa estiver zangada e a outra pessoa estiver totalmente normal (ou não tem ideia que a primeira está zangada), é provável que a razão por trás disso sejam diferenças culturais. Se um indivíduo se sente zangado por algo que outra pessoa fez ou disse, deve parar para analisar a situação. Provavelmente interpretou o ato da outra pessoa através da sua própria cultura e/ou valores culturais (que podem ser opostos entre as duas culturas), acabando por provocar esse sentimento. Se observar esse comportamento como se fosse um nativo da outra cultura vai entender que não é razão para reagir negativamente. Este tipo de análise de mudança da interpretação de comportamentos, ajuda na evolução do nível de QC Estratégia;
- Testar a precisão do planeamento e expectativas. É necessário testar a precisão para saber se todo esse processo está a funcionar corretamente ou se precisa de melhorias. A melhor forma de o fazer é após a criação de uma hipótese, ou plano, para uma situação cultural, pode ser feita uma pesquisa sobre o assunto, falando com várias pessoas das culturas envolvidas com o objetivo de ouvir as suas opiniões e observar o que acontece;
- Deve-se questionar tudo: questionar observações, hipóteses e pressuposições. Perguntar-se o “porquê?” de tudo é uma boa maneira de aprofundar conhecimentos que estão diretamente relacionados com situações interculturais e de explorar a razão por trás dos comportamentos observados. (Livermore, 2011, pp. 126–137)

#### 1.5.4 QC Comportamental

O último passo do ciclo da inteligência cultural (Figura 5) é o QC Ação ou a dimensão comportamental do QC. As outras dimensões são um pouco como o estudo ou a revisão antes do teste, enquanto que esta dimensão é o teste final onde tudo o que se estudou será posto à prova. Após a motivação, o conhecimento e a estratégia vem a parte prática de realmente se dedicar a criar relações multiculturais. apesar de todas as dimensões do QC serem igualmente importantes, esta será a dimensão

que os outros vão poder observar. O QC Ação está responsável pelos atos e comportamentos durante interações com pessoas de diferentes culturas, ou seja, é o nível de adaptabilidade e de conseguir agir da melhor forma quando se relaciona ou trabalha com pessoas de outros contextos culturais. Indivíduos com o nível de QC Ação elevado são flexíveis, conseguindo ajustar os seus comportamentos para as peculiaridades de cada cultura.

*(...) o QC comportamental reflete a capacidade de exibir ações verbais e não-verbais apropriadas quando interagindo com pessoas de culturas diferentes. (...) O QC comportamental é uma componente crítica do QC, porque os comportamentos verbais e não-verbais são os mais salientes em interações sociais. Quando os indivíduos iniciam e mantêm interações cara-a-cara, não têm acesso aos sentimentos, motivação nem pensamentos teóricos um do outro. No entanto eles podem confiar no que veem e ouvem nas expressões faciais, vocais ou outras expressões externas. (Ang & Van Dyne, 2008, pp. 6–7)*

A dimensão comportamental do QC é composta por três subdivisões: comportamento verbal, comportamento não-verbal e atos de discurso. A subdivisão do comportamento verbal é a capacidade de se ajustar os comportamentos verbais (forma de falar) como, por exemplo, falar rápido ou devagar, alto ou baixo ou o entusiasmo na forma como se comunica (que poderá ter de ser controlado ou ajustado dependendo das culturas alvo). O comportamento não-verbal é semelhante ao primeiro, mas foca-se apenas nos comportamentos físicos de um indivíduo, ou seja, ser capaz de adaptar os próprios movimentos, expressões faciais e linguagem corporal de acordo com o que é esperado na cultura alvo. Esta subdivisão deve-se ao facto de algumas culturas serem mais neutras, outras mais expressivas e por isso têm diferentes comportamentos físicos que por norma serão bem-vistos ou não. Um exemplo muito simples é o hábito de fazer vénias na cultura japonesa: se não o fizermos poderá ter consequências menos positivas aos olhos de um nativo. Por último, a subdivisão dos atos de discurso, que é a responsável pela flexibilidade e a capacidade de comunicar tipos específicos de mensagens, como pedidos de desculpa, convites, gratidão, discordar de algo, dentre outros. Este ponto tem uma grande relevância na probabilidade de sucesso de adaptação a uma cultura, tendo em conta que cada uma tem as suas normas para expressar este tipo de mensagens. Há culturas em que dizer diretamente “não” quando se discorda, ou em resposta a um convite, é extremamente rude, enquanto que em outras é preferível que se seja direto. Aqueles que possuem as três subdivisões desenvolvidas superam a

tendência natural de depender nos hábitos, passando a ter uma flexibilidade comportamental em contextos interculturais adaptando-se a cada situação facilmente. (Van Dyne et al., 2012, pp. 305–306)

Como as outras dimensões de QC, o QC Ação também pode ter estratégias para ser melhorado, assim como:

- Desenvolver uma espécie de base de dados de competências sociais com base nos conhecimentos que foram adquiridos através do QC Conhecimento e QC Estratégia. É impossível saber as normas sociais de cada cultura que existe no mundo, mas não é necessário saber tudo para poder ter um nível de inteligência cultural elevado. Esta estratégia pode ajudar o indivíduo a reconhecer o tipo de comportamentos que deve ter em certas situações ou momentos das conversas com pessoas de outras culturas;
- Ser “ator”. A melhor maneira de aprender sobre comportamentos é através da observação de outras pessoas (nativos de uma cultura) e dos comportamentos que elas têm dependendo das situações em que se encontram, conseguindo replicá-los. O mesmo se aplica à linguagem ou ao tom de fala, ouvir o que outros dizem ou como o dizem pode ser útil para selecionar a melhor forma de comunicar. Para além de conseguir imitar estes pequenos detalhes e comportamentos respeitosamente, se ainda pensar e agir como um nativo, o nível de QC Ação poderá desenvolver-se rapidamente;
- Evitar os tabus das outras culturas. O facto de ter respeito e não cometer ou referir nenhum tabu durante interações interculturais é um fator decisivo para definir a forma com as outras pessoas o julgam. Se não se respeitarem estes tabus culturais/sociais, o mais provável é nunca conseguir uma integração completa entre pessoas da cultura alvo. Abster-se de falar em tópicos políticos ou históricos sensíveis, evitar comportamentos que sejam considerados estranhos ou pouco comuns (ex.: cumprimentar alguém de uma cultura asiática como a China ou o Japão através de um abraço ou dois beijos na cara), podem ser elementos chave para a adaptação em contextos interculturais;
- Usar vocabulário básico. A língua e a linguagem tomam um papel importante, tanto no QC Conhecimento (aprender uma língua estrangeira), como no QC Ação (usar a linguagem), o ideal seria conseguir falar e comunicar fluentemente em todas as línguas, mas como isso não é possível, é necessário focar-se nas culturas que se encontram mais frequentemente, cuja língua não se domine, e conseguir usar apenas o vocabulário mais simples (ex.: obrigado, sim, não, olá, bom, mau, etc.) em junção com linguagem corporal para conseguir comunicar. Estas

pequenas expressões podem parecer simples demais e algumas pessoas até podem pensar que não vale o esforço aprendê-las quando a duração da estadia noutros ambientes culturais é muito curta (ex.: viagem de negócios). Mas, na verdade, expressões como estas são muito úteis, pois podem expressar muitas coisas e principalmente mostram que se fez um esforço para aprender a língua, transmitindo boa imagem do indivíduo em causa. Como consequência, mais fácil se torna a adaptação/comunicação nesse ambiente (Livermore, 2011, pp. 149–156);

- Não falar depressa demais na nossa língua materna com alguém cuja língua materna seja diferente. Por exemplo, no contexto de uma equipa de trabalho multicultural, numa empresa onde a língua falada é o inglês, é necessário ter em conta a velocidade do discurso pois nem todos os membros são falantes nativos do inglês e por isso cada pessoa tem diferentes capacidades de compreensão. Deve-se ter em conta a velocidade do discurso, não só para que todos entendam o que se está a tentar comunicar, mas também por respeito. É ainda importante referir que falar mais devagar não é sinónimo de falar muito alto e extremamente devagar, até porque isso seria interpretado como insultuoso. Deve-se, sim, moderar a velocidade do discurso de forma a ser equilibrado, nem muito devagar, nem muito rápido;
- Mostrar que precisa de ajuda. Imaginando que um indivíduo se encontra numa viagem de negócios para a China e não sabe falar em chinês. A melhor opção será aprender algumas frases em mandarim como “Desculpe, não sei falar chinês. Pode falar em inglês?” (对不起, 我不会说中文。您能说英语吗?, *Duìbuqǐ, wǒ bù huì shuō zhōngwén. Nǐn néng shuō yīngyǔ ma?*). Dizer este tipo de frases num restaurante, numa loja ou qualquer momento em que seja necessário comunicar com um nativo, mostra que se está a colocar numa posição de “convidado”, começando uma abordagem a falar na língua nativa da cultura em que o rodeia. Frequentemente os estrangeiros são “mal vistos”, porque não se esforçam por aprender um pouco da língua antes de visitar um certo país e consideram que em todos os lugares as pessoas sabem falar inglês, começando a interagir imediatamente usando inglês;
- Lidar ou trabalhar com pessoas de outras culturas. Esta é talvez a estratégia mais óbvia e necessária nesta dimensão do QC e, como foi referido anteriormente, a melhor forma de aumentar o nível de inteligência cultural é através das experiências ou vivências com indivíduos de culturas diferentes, já que se podem observar as diferenças nos comportamentos ou formas de falar típicas de cada cultura envolvida. Normalmente as pessoas tendem a aproximarem-se de outras que sejam semelhantes a si mesmas (amigos com os mesmos gostos, crenças ou valores), pelo que o desafio desta estratégia para melhorar o QC Ação é precisamente sair da

zona de conforto e lidar com pessoas culturalmente diferentes para poder aprender novas perspectivas de ver o mundo e receber uma espécie de feedback dos próprios comportamentos aos olhos dos outros. (Livermore, 2011, pp. 159–164)

### 1.5.5 A Cabeça, o Coração e o Corpo da Inteligência Cultural

Earley e Mosakowski (2004) definiram de uma forma diferente as dimensões da inteligência cultural, defendendo que para a adaptação total a outras culturas é necessário dominar três áreas que são interdependentes, a “cabeça”, o “coração” e o “corpo”, cada um representa as dimensões faladas anteriormente.

A “cabeça” refere-se ao conhecimento que já se tem e ao conhecimento que se pode obter (Inteligência cognitiva), ou seja, a memorização de costumes, crenças e tabus de outras culturas. O objetivo é descobrir estratégias que poderão ajudar em interações interculturais e desenvolver a intuição cultural para entender o que acontece durante essas interações e o porquê de serem assim (P. Earley & Mosakowski, 2004, pp. 154–155).

O “coração” refere-se à autoconfiança e motivação de um indivíduo em contextos de adaptação cultural (Inteligência emocional/Inteligência motivacional). Para alguém que não tem um bom nível de autoconfiança e motivação será muito difícil ter sucesso nestas situações, acabando por desistir a meio do processo. Enquanto que se um indivíduo conseguir superar os obstáculos, que a adaptação a culturas estrangeiras traz, as probabilidades de sucesso passam a ser mais altas. Frequentemente, quando ainda estão num processo inicial de adaptação, as pessoas cometem “erros”, o que cria um sentimento de vergonha que não é fácil de esquecer ou ignorar se não se tiver o nível certo de autoconfiança e motivação. Um alto nível de QC transmite que o indivíduo foi capaz de ultrapassar estas dificuldades continuando a persistir no melhoramento pessoal. (P. Earley & Mosakowski, 2004, p. 155)

O “corpo” é o que está responsável pela componente da ação da inteligência cultural (inteligência física). O conhecimento e motivação são cruciais para o desenvolvimento do QC, mas não são os únicos pontos necessários, a parte física também é crítica. Não é possível transmitir a imagem de que se entende uma cultura apenas pelos conhecimentos que se possui, as ações devem corresponder a esse nível de conhecimento e mostrar que realmente houve um esforço para se adaptar à cultura em causa.

O “corpo” é o elemento que transmite intenções ou desejos em ações ou comportamentos (P. Earley & Mosakowski, 2004, p. 155).

Baseando-se nestas dimensões, P. Christopher Earley, com Elaine Mosakowski (2004)<sup>21</sup>, referidos também por Arménio Rego com Miguel Pina e Cunha (2009) reuniram um total de sete perfis da inteligência cultural, como se seguem:

- O provinciano: este tipo de indivíduo tem as três vertentes da inteligência cultural muito fracas, pode ser um excelente colaborador na sua própria cultura, mas fracassa em culturas estrangeiras. Pode ser um indivíduo com fortes hábitos e valores culturais, sendo até etnocêntrico em relação a sua própria cultura. Em certos contextos pode gerar incompreensões e conflitos.
- O analista: é capaz de decifrar metodologicamente, analisar e compreender as características, regras e expectativas de uma cultura através de várias estratégias de aprendizagem, pois tem a inteligência cognitiva e inteligência física extremamente elevadas. Compreende racionalmente o contexto, denota flexibilidade comportamental, adota estratégias apropriadas, mas a sua inteligência emocional/motivacional tem um nível extremamente baixo.
- O natural/intuitivo: tem a inteligência física muito desenvolvida, a inteligência emocional/motivacional tem um nível mediano e por fim, a inteligência cognitiva muito baixa. Por isso, é o tipo de pessoa que baseia as suas estratégias de adaptação na intuição, mais do que na aprendizagem sistemática. Quando se depara com situações multiculturais ambíguas sobre as quais deve ter o controlo, o natural pode fracassar pela razão de que nunca teve de improvisar estratégias de aprendizagem ou de lidar com sentimentos de desorientação.
- O embaixador: a sua inteligência emocional/motivacional tem um nível alto, enquanto que, as inteligências física e cognitiva estão num nível médio. Pode não ter muitos conhecimentos da cultura em que se envolve, mas a sua confiança na adaptação cultural garante-lhe o grande desenvolvimento na parte emocional/motivacional. Normalmente tem a humildade de saber reconhecer o que não sabe, deve saber como evitar subestimar as diferenças culturais, mesmo que isso lhe cause algum desconforto.
- O mímico: tem a inteligência física e inteligência emocional/motivacional extremamente desenvolvidas, em comparação com a inteligência cognitiva que tem um nível muito inferior. Portanto, o mímico tem grande controlo sobre ações e comportamentos, mas pode sentir

---

<sup>21</sup> Definições dos perfis da inteligência cultural- Disponível em <https://hbr.org/2004/10/cultural-intelligence> (consultado a 15/06/2019 pelas 16:44).

dificuldade em interpretar o significado dos estímulos culturais (que envolvam conhecimentos culturais) com que se depara. Normalmente as pessoas que pertencem a este perfil de inteligência cultural têm grande facilidade na comunicação e a criar confiança com indivíduos de outras culturas.

- O ingênuo: apenas a sua inteligência emocional/motivacional está bem desenvolvida, por isso denota grande vontade de se adaptar a contextos culturais distintos do seu, mas não se esforça para aprender e compreender as características dessa cultura, nem se empenha na mudança de hábitos e comportamentos. Age como se os nativos de outras culturas tivessem a obrigação de o entender e de compreender todos os erros culturais que ele comete. Tem a motivação necessária, mas não tem conhecimentos, nem recursos suficientes para a adaptação.
- O camaleão: denota elevada orientação para as três dimensões (inteligência física, emocional/motivacional e física). Por vezes é até confundido com um nativo. O camaleão não só compreende completamente a cultura local como também consegue projetar sobre ela a análise própria de um observador externo. Adotam diferentes estilos de liderança, de negociação e de relacionamento consoante o quadro cultural em que atuam. Este é talvez o perfil mais raro, mas pode ser encontrado em pessoas que tiveram experiências de vida em culturas distintas e que formaram uma identidade muito própria, os chamados de cidadãos do mundo. (Rego & Cunha, 2009, pp. 58–64)

Há que relembrar que estes perfis são usados como uma espécie de mapa que ajuda o indivíduo a ter conhecimento do seu nível atual de inteligência cultural, mesmo que tenham um perfil que indique baixo nível de inteligência cultural é possível mudar esses resultados e melhorar o seu nível de QC se existir motivação e confiança para tal.

Estes perfis da inteligência cultural foram desenvolvidos principalmente como método de seleção de novos funcionários, líderes e gestores em empresas que pretendem retirar o máximo possível das interações interculturais que poderão surgir.

Em suma, a inteligência cultural é então composta por grandes dimensões: dimensão motivacional, dimensão cognitiva, dimensão metacognitiva e dimensão comportamental. Apesar de se ter referido uma ordem de desenvolvimento das dimensões (Figura 5), não significa que seja a única maneira de se desenvolver o QC. Frequentemente as pessoas desenvolvem o seu QC sem terem consciência que o estão a fazer. Muitas começam pela dimensão comportamental (caso tenham de se adaptar a vida num ambiente maioritariamente desconhecido), aprendem a partir das experiências, só

mais tarde é que entendem a razão ou o conhecimento por trás desses comportamentos. No entanto, todas as dimensões têm igual importância para o desenvolvimento do nível de QC e é necessário dominar todas as dimensões para ter mais probabilidades de sucesso em adaptação a situações interculturais. Com o avanço das pesquisas nesta área criaram-se ainda as subdivisões de cada uma das dimensões do QC, que vieram pormenorizar ainda mais as suas funções, tornando fácil para um indivíduo melhorar o seu nível.

Para além destas denominações das dimensões, ainda existe o chamado de corpo, coração e cabeça da inteligência cultural. Cada um responsável por uma vertente do QC. Sendo a inteligência cultural uma macro competência que engloba os aspetos cognitivo, físico e emocional/motivacional, é importante entender o que cada um significa para que, desta forma, uma pessoa possa compreender qual desses aspetos precisa de melhorar e em já estão bem desenvolvidos. Mencionaram-se ainda algumas estratégias que serão úteis para elevar o domínio de cada dimensão do QC, que não são universais, umas poderão funcionar muito bem com algumas pessoas, mas com outras talvez a criação de estratégias personalizadas seja necessária. Também dependendo da área em que se pretende dar uso a inteligência cultural (educação, negócios, viagens, vida quotidiana...) algumas estratégias se podem alterar de forma a tornarem-se mais eficazes.

## 1.6 *Core e Flex*

A inteligência cultural é, tal como o QI e o QE, uma capacidade que varia de pessoa para pessoa, sendo que algumas têm níveis mais baixos e outras níveis mais altos. No entanto, aqueles que têm níveis mais baixos poderão aumentar o seu nível de várias formas, dependendo da vertente ou dimensão da inteligência cultural que está menos desenvolvida. Julia Middleton referiu<sup>22</sup> que para um líder se considerar sólido e forte não só precisa de ter QI e QE elevados, mas também necessita de ter um bom nível de QC. Após ter viajado em busca de pessoas com um nível de QC mais elevado do que o normal, Middleton percebeu que o que diferencia estas pessoas das restantes é o facto de perceberem que parte delas é *core* e que parte é *flex*. Esta teoria poder-se-á aplicar não só aos líderes (de equipas, empresas e organizações), mas também a qualquer área de trabalho ou pessoal (vida quotidiana), a partir do momento que há interações entre pessoas de diferentes culturas. Mas qual o significado por trás de *core* e *flex*?

---

<sup>22</sup> Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=izeiRjUMau4&t=308s> (consultado a 14/06/2019 pelas 15:13).

O *core* (núcleo) é constituído de tudo que um indivíduo nunca faria, comportamentos que tem constantemente, hábitos, crenças, valores e até comportamentos que considera nunca ser capaz de alterar ou adaptar aos outros. Estes pontos não mudam, porque são o que representa a natureza de cada um, são essenciais para definir a identidade própria. Se um indivíduo tiver os pontos bons e maus do seu *core* bem definidos, é provável que seja respeitado por outras pessoas. Por outro lado, o *flex* é constituído pelos aspetos que se conseguem adaptar dependendo das circunstâncias, das pessoas ou das culturas, ou seja, não estão enraizados na identidade ou personalidade de cada um. Isto não significa que se deva mudar completamente a essência pessoal ou quem se é, em prol dos outros. No entanto, o *flex* reflete a capacidade de cada pessoa adaptar a forma como se exprime, tendo em conta o lugar e a situação.



Figura 6 Representação do Core e do Flex<sup>23</sup>

Na Figura 6 pode-se observar a representação do *core* e do *flex* em três estados ou em três indivíduos diferentes. O primeiro indivíduo tem uma percentagem de *core* muito pequena em comparação com o seu *flex*, o que significa que essa pessoa é tão flexível em tudo que acaba por perder a essência que a define. É alguém que se adapta aos outros em todos os níveis, esquecendo os próprios valores. Em teoria, a adaptação total a outra cultura pode não ser muito má, mas na verdade alguém que tem o *flex* tão elevado como mostra a Figura, não é uma pessoa confiável porque não tem os próprios valores, crenças e comportamentos bem estabelecidos, estando sempre em constante mudança.

<sup>23</sup> Disponível em <https://mahanaculture.com/core-and-flex/> (consultado a 14/06/2019 pelas 16:01).

O segundo indivíduo da Figura 6 é considerado o indivíduo que tem o nível de inteligência cultural mais elevado entre os três. É o tipo de pessoa que tem o equilíbrio perfeito entre *core* e *flex*. O seu *core* é suficientemente elevado para ter bem definidos os pontos da sua personalidade, crenças, comportamentos e valores, que não consegue adaptar a outros, portanto mantém a sua essência própria e identidade. Por outro lado, o seu *flex* também é elevado o suficiente para conseguir adaptar-se a certos comportamentos e culturas estrangeiras a um nível equilibrado. Isto permitirá ao indivíduo ser bem-recebido pela cultura em questão e, ao mesmo tempo, terá a confiança e respeito dos nativos por manter o seu núcleo original. Manter o *core*, assim como o *flex*, em controlo e em equilíbrio é o que permite experienciar novas situações, facilitando a adaptação a outras pessoas sem o medo de perder a sua própria essência.

Por fim, o terceiro indivíduo representado na Figura 6 é o extremo oposto do primeiro, tem um *core* extremamente elevado e um *flex* quase inexistente, o que significa que estes tipos de pessoas consideram que todos os comportamentos, crenças e valores culturais que possuem são considerados como inalteráveis, portanto, não querem adaptar-se a outras culturas, considerando a sua como a mais “correta”. Este é o oposto de ter inteligência cultural, diz-se que estas pessoas têm intolerância cultural.

Julia Middleton refere que a pequena linha que separa o *core* do *flex* move-se lentamente ao longo da vida. Quando se é criança é comum ter-se um grande *core* e pouco *flex*, porque o *core* são os valores que se aprendem dos pais - que são as pessoas com quem se passa mais tempo - e, como tudo vem deles, é difícil a adaptação a novos meios e ou pessoas. Quando se é adolescente o *core* diminui bastante pois é nessa altura da vida que se têm muitas experiências, tentando sempre adaptar-se aos outros, como uma forma de descobrir e analisar a personalidade, definir o que realmente é o *core* e o *flex* de cada um. À medida que se vai envelhecendo, vai-se tornando mais difícil mantê-los equilibrados, porque também é mais complicado acompanhar as mudanças culturais juntamente com a adaptação a culturas estrangeiras.

Por outro lado, enquanto que se vão conhecendo novas pessoas, culturas e situações, vão-se encontrar obstáculos dentro do que é considerado o *core* de cada um. Estes obstáculos são os chamados “nós” (*knots*) mais conhecidos como “preconceitos”, que todas as pessoas possuem, baseando-se em pré-julgamentos. Por exemplo, um indivíduo que nunca tenha saído de Portugal, tem certos preconceitos em relação à cultura chinesa e aos chineses, que são baseados em pré-julgamentos, ou seja, baseados noutras fontes de informação que não ele próprio (através de experiência ou estudo). A solução ideal

para estes nós seria tentar estudá-los e entendê-los para assim conseguir movê-los para o *flex* de forma a tornarem-se flexíveis e maleáveis.<sup>24</sup>

A teoria do *core* e *flex* e a dos perfis de inteligência cultural são diferentes, mas acabam por se complementar. Por exemplo, a teoria de Middleton, como mostra o terceiro gráfico da Figura 6, representa um indivíduo que não conhece muito mais do que aquilo que o rodeou toda a sua vida (pessoas com as mesmas crenças, valores e comportamentos) e que por isso lhe é difícil a adaptação ao que é de fora, ao que é diferente de si mesmo. Este indivíduo é considerado, de acordo com os perfis da inteligência cultural, um provinciano. Possui as três vertentes do QC muito pouco desenvolvidas. Fazendo esta união pode-se conseguir mais informação sobre o nível de QC de cada indivíduo e torna-se mais fácil a compreensão do perfil de cada um.

## 1.7 Inteligência Cultural e Negócios Internacionais

A inteligência cultural poder-se-á aplicar às mais variadas áreas de trabalho, tais como: política, educação, desporto ou medicina, entre outros. No entanto, a área que será abrangida neste trabalho é a dos negócios, mais propriamente dos negócios internacionais, visto que implicam sempre a adaptação a outras culturas.

Num mundo globalizado onde as trocas comerciais e o lucro tomam um papel importante na sociedade, requer-se que as empresas tenham o maior sucesso possível. Para tal as empresas precisam de funcionários, líderes e gestores qualificados, não só a nível académico, mas também a nível cultural. De acordo com um artigo na revista *Alliance*<sup>25</sup> em junção com a Câmara de Comércio dos EUA-México<sup>26</sup> as fusões, negócios e aquisições transfronteiriças em 2014 representaram 37% de todas as transações comerciais a nível mundial. Quase 60% dessas transações falharam devido a desentendimentos culturais. As duas culturas são diferentes, mas as diferenças foram subestimadas em vez de valorizadas e interiorizadas para a adaptação, como consequência esses negócios falharam.

Um exemplo de ligação da inteligência cultural ao mundo dos negócios pode ser visto no seguinte caso: uma empresa portuguesa pretende fazer um negócio com uma empresa chinesa, para que esse

---

<sup>24</sup> Todas as informações usadas sobre o Core e o Flex foram retiradas de uma conferência TEDx Talk por Julia Middleton a 20/2/2015. Essa conferência está disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=izeiRjUMau4&t=308s> (consultado a 15/06/2019 pelas 14:23).

<sup>25</sup> Revista da Inglaterra, fundada em 1996, responsável pela partilha de informação e ideias entre filantropos, investidores sociais e outros que trabalhem para a mudança da sociedade.

<sup>26</sup> Disponível em <http://alliancemagazine.co/cultural-intelligence-in-international-business-using-head-heart-hands-to-build-cq/> (consultado a 18/06/2019 pelas 15:05).

negócio tenha um percurso fluído, a empresa portuguesa contrata um indivíduo que, de acordo com os perfis da inteligência cultural, é um camaleão ou até um embaixador, com o intuito de evitarem desentendimentos culturais. De facto, é um passo muito importante, mas tendo em conta que as empresas são, cada vez mais, compostas por equipas multiculturais, é necessário começar por melhorar o funcionamento interno contratando líderes de equipa com um alto nível de QC, para que estas equipas sejam lideradas da melhor maneira, aproveitando ao máximo o seu potencial.

*Muitas organizações no século XXI são multiculturais. Os produtos são concebidos e desenhados num país, produzidos em cerca de 10 países e vendidos em mais de 100 países. Esta realidade resulta em numerosas relações diádicas onde as culturas dos dois membros diferem. A diferença pode ser na língua, etnia, religião, política, classe social, e/ou muitos outros atributos. A inteligência cultural é necessária para que os dois membros possam desenvolver uma boa relação de trabalho. (Triandis, 2006, p. 20)*

Desrespeitar uma cultura ou ignorá-la pode ter graves consequências para o funcionamento de uma empresa ou para o resultado final de um negócio. As diferenças culturais podem revelar-se mais fortes quando as culturas são mais longínquas e diferentes uma da outra, mas isso não significa que culturas próximas possam ser consideradas “fáceis” e consequentemente subestimadas. Pode acontecer entre países que tenham a mesma língua oficial: por exemplo, uma empresa portuguesa que considere entrar no mercado brasileiro deve ter em conta que só porque os dois países partilham da mesma língua e até alguns valores culturais, não significa que automaticamente não haverá outro tipo de diferenças e que certamente terá sucesso com o projeto com que pretende avançar.

As empresas multinacionais que se espalham pelo mundo nos mais diversos países são o melhor exemplo de inteligência cultural nos negócios. Quando uma empresa pretende expandir-se para um novo mercado, precisa de estudar a cultura por trás do mercado alvo. O *McDonald's*<sup>27</sup>, que em maior parte do mundo vende o seu famoso *Big Mac*<sup>28</sup>, teve de fazer uma adaptação desse hamburger e de outros produtos, dependendo do país em que estava a tentar entrar. Por exemplo, na Índia<sup>29</sup> teve que haver uma adaptação devido à religião e à crença hindu nas quais a vaca é considerada um animal sagrado e, por

---

<sup>27</sup> Empresa multinacional Norte Americana de restauração de comida rápida estabelecida em 1940.

<sup>28</sup> Hamburger de carne de vaca.

<sup>29</sup> Disponível em <https://www.cbsnews.com/news/mcdonalds-to-beef-up-in-india-with-meatless-menu/> (consultado em 18/06/2019 pelas 17:20).

isso, grande parte da população não consome carne de vaca. Se as empresas ou organizações ignorarem as diferenças culturais e não tentarem adaptar o seu serviço ou produto à cultura em que se pretendem inserir, muito provavelmente não terão sucesso. Este processo tem o nome de “glocalização”<sup>30</sup> (ter uma marca reconhecida a nível global, mas tornar o produto local, ou seja, adaptável aos diferentes mercados onde é vendido). Este conceito de glocalização só é possível se as empresas entenderem a cultura do mercado alvo e, portanto, a inteligência cultural é um ponto chave. Por isso, não só é importante contratar pessoas com um alto nível de inteligência cultural, como também a própria empresa deverá ter uma atitude de abertura face a esta teoria que em muitas situações é o detalhe que falha em planeamentos de negócios internacionais.

*A glocalização parece ser um termo complexo, mas é um termo que contém da melhor forma a essência do fenómeno mundial emergente onde a globalização e a localização estão, simultaneamente, a transformar o desenvolvimento. (...)(Sharma, 2009, p. 1)*

Joana S. P. Story e John E. Barbuto (2011) revelam que a inteligência cultural e a orientação para negócios globais<sup>31</sup> têm uma relação de proximidade. A orientação para negócios globais é a atitude que se tem em relação à internacionalização, assim como à capacidade de se adaptar a novos contextos ou ambientes de negócios. Um indivíduo que tenha orientação para negócios globais toma decisões sem influencia da sua própria cultura e aceita outras perspetivas. Indivíduos que em junção à orientação para negócios globais, tenham um nível alto de inteligência cultural, representam a chamado “mentalidade global”<sup>32</sup>. É considerado ideal se os líderes de equipas em empresas tiverem então uma mentalidade global, pois podem concentrar-se num mercado global, ao mesmo tempo que são sensíveis às necessidades e características do ambiente local e da cultura que pretendem abordar. Se de facto o objetivo da empresa for a criação de negócios em outros países/ambientes de culturas estrangeiras, devem-se evitar os líderes de equipas com uma “mentalidade provinciana”<sup>33</sup> que têm baixo nível em ambos os pontos (orientação pra negócios globais e inteligência cultural), pois são pessoas que por norma são etnocêntricas e estão muito mais orientados para o mercado de negócios doméstico. (Story & Barbuto, 2011, pp. 379–380)

---

<sup>30</sup> A junção das palavras “Globalização” e “Localização”.

<sup>31</sup> Do inglês *Global Business Orientation*.

<sup>32</sup> Do inglês *Global Mindset*.

<sup>33</sup> Do inglês *Provincial Mindset*.

Com a globalização, o mundo torna-se cada vez mais “pequeno”, as pessoas, as mercadorias e os negócios ficam cada vez mais ligados uns aos outros, mas isso não significa que as diferenças culturais desapareçam. Possivelmente nunca desaparecerão, visto que são as diferenças culturais que distinguem as culturas e tornam o seu estudo mais interessante. Em contextos de vida quotidiana, algo tão pequeno como a forma como se come (Fazer barulho a comer; a forma como se usam os talheres/pauzinhos) não é uma característica definitiva para o julgamento de uma pessoa (Peterson, 2004, pp. 83–84). No entanto, imagine-se que uma empresa portuguesa pretende assinar um contrato para um grande negócio com uma empresa chinesa. Faz parte da cultura chinesa a construção de uma relação a nível pessoal para que exista confiança entre os dois parceiros e, para construção dessa relação, as refeições em conjunto assumem um papel importante. Se durante uma refeição com os representantes chineses não se tiver atenção quanto à etiqueta (forma como se senta, come, fala e nível de conforto) é possível que isso, de alguma forma, possa influenciar o processo de negociação e assinatura do contrato. Pode não ser decisivo, mas é seguramente importante. Em português costuma-se dizer “Em Roma sê romano<sup>34</sup>”, que se aplica perfeitamente a esta situação. Se existe intenção de avançar para um novo mercado/país e criar negócios a nível internacional, não se pode esperar que os outros povos se adaptem ao que é estrangeiro para eles, mas sim o contrário.

O Centro Inteligência Cultural revela uma lista<sup>35</sup> de benefícios que o QC poderá trazer para as empresas, assim como se seguem:

- Sucesso em mercados culturalmente diversos;
- Rapidez e eficiência quando em contextos de trabalho além-fronteiras;
- Maior taxa de sucesso no envio de pessoal a longo e curto-prazo para outros países;
- Aumento da visibilidade da empresa como empregador de referência;
- Poupança de custos e rentabilidade;
- Equipas multiculturais eficazes;
- Eficácia de equipas virtuais globais;

Apesar de o desenvolvimento da inteligência cultural nos funcionários de uma empresa ser importante para os negócios internacionais, torna-se complicado fazê-lo devido ao custo que poderá ter para a empresa e ao facto de ser algo demorado. Porém, é um investimento que a longo prazo pode trazer grandes benefícios para a empresa. A inteligência cultural poderá ser implementada através de

---

<sup>34</sup> O ditado popular "Em Roma, sê romano" tem como significado dizer que no lugar onde se está, deve-se fazer o que os nativos desse local fazem e ainda adaptar-se à cultura local.

<sup>35</sup> Disponível em <https://culturalq.com/about-cultural-intelligence/> (consultado a 19/06/2019 pelas 14:43).

estágios ou sessões de treino, onde se aprende sobre certos valores culturais, etiqueta, tomada de decisões e negociação em mercados específicos. Além disso, o QC é uma ferramenta importante para a fidelização do cliente porque ajuda na oferta de mais qualidade no serviço que se oferece e cada vez mais o seu potencial está a ser admitido pelas empresas/organizações.

## 2. Fazer Negócios na China

A China, oficialmente a República Popular da China, não só é o país com a maior população do mundo (cerca de 1,3 mil milhões de pessoas), como também tem uma área com cerca de 9,6 milhões quilómetros quadrados, ocupando assim o quarto lugar dos maiores países do mundo. Para além disso, a China é atualmente a segunda maior potência económica a nível mundial, o que, juntamente com a velocidade de mudança da sua demografia, o aumento dos salários, o aumento nos gastos dos consumidores e um ambiente cada vez mais aberto para os negócios internacionais, são grandes razões pelas quais o mercado chinês representa um grande potencial e está no centro das atenções de empresas de todo o mundo.

*As coisas mudam muito rápido na China. A taxa de crescimento e a velocidade de mudança já chegaram a níveis explosivos. As oportunidades são tão boas que os investidores estrangeiros estão desesperados por um pouco dessa ação. No entanto, é comum negligenciam alguns dos fatores de risco, porque não entendem a maneira chinesa de fazer as coisas. Frequentemente, eles não têm paciência ou não investem os recursos necessários para tentarem entender os seus parceiros chineses. (Hamilton & Zhang, 2012, p. 3)*

Apesar de todos os benefícios que, em teoria, o mercado chinês tem, o caminho até à integração com sucesso é muito complexo. Características como a língua, a cultura, políticas governamentais, o *timing*<sup>66</sup>, exigências do mercado, a localização e a competição entre empresas (estrangeiras e domésticas) são grandes desafios que as empresas têm de enfrentar e resolver da melhor forma possível. Deverá, por isso, ser feito um estudo de mercado, seguido de uma preparação intensa por parte das empresas estrangeiras que pretendem aí fazer negócios. Hoje em dia é relativamente fácil encontrar este tipo de informação através de especialistas no mercado chinês, de agências governamentais com presença na China, das embaixadas na China, pois uma das suas funções é ajudar os seus concidadãos a criarem contactos e relações com clientes ou parceiros.

A decisão de entrar no mercado chinês não deverá ser tomada baseada no que o mercado pode oferecer, mas sim se a empresa em questão é capaz de superar todos estes desafios. A globalização

---

<sup>66</sup> Período ou prazo durante o qual algo deve ser realizado. Sentido de oportunidade.

teve um papel importante na facilidade das trocas comerciais entre nações, na aproximação e facilidade de entrar noutros países, mas as empresas estrangeiras terão sempre de adaptar o produto ou serviço à China, por vezes até apenas a uma parte dela, visto que dentro do mesmo país existem as mais variadas culturas e etnias. Todos estes pontos serão abordados ao longo deste capítulo.

## 2.1 Dificuldades em Saber Quando e Como Entrar para o Mercado Chinês

Como foi anteriormente referido, o mercado chinês pode trazer muitos benefícios para uma empresa depois de se instalar com sucesso no país, mas esse processo pode ser bastante demorado e complexo para as empresas portuguesas, que se situam no outro lado do mundo, e por norma não têm muitos conhecimentos sobre a cultura, a língua ou etiqueta que poderão facilitar essa entrada no mercado. Antes de desistirem ou de se precipitarem, as empresas devem analisar se as oportunidades que a China oferece são as ideais, encontrar o caminho certo para a empresa entrar no mercado é crucial para o bom desenvolvimento dos projetos na China. Duas grandes questões que se colocam são “Como e quando entrar para o mercado chinês?”.

Para entender se a decisão de entrar no mercado chinês é a mais certa, devem-se resolver as seguintes questões:

1. O mercado chinês adequa-se à estratégia geral da empresa?
2. Quais as razões que fazem a empresa querer entrar para este mercado?
3. Quais são as vantagens a nível competitivo que a empresa possui? Podem essas vantagens ser úteis na China? (Hofer & Ebel, 2007, p. 58)

Decidir expandir o negócio para a China só porque muitas outras empresas o fazem é o primeiro erro a evitar. Além disso, nunca deve ser uma medida de último recurso da empresa, deve-se avaliar o estado da própria empresa antes de tomar esta grande decisão, por exemplo, se uma empresa em Portugal estiver em declínio financeiro, claramente tentar expandir-se para a China não será a melhor opção, pois isso envolve tempo e recursos o que pode prejudicar ainda mais a situação da empresa (Collins & Block, 2007, p. 14). Entrar para o mercado chinês é uma grande mudança para empresa, essa decisão deve ser feita apenas quando faz sentido para a própria empresa em contexto de aumento no lucro do negócio e se empresa estiver num período de crescimento ou situação financeira estável

Possuir alguma experiência com negócios internacionais noutros mercados é uma mais valia para o desenvolvimento de negócios no mercado chinês. Apesar de todos os mercados e culturas serem diferentes, se a empresa tem experiência em importações, exportações ou até na criação de parcerias com empresas estrangeiras, terá mais facilidade para a adaptação ao mercado chinês no sentido em que já tem uma “mentalidade aberta” para as diferenças culturais que poderão aparecer. Mesmo que a empresa não tenha este tipo de experiências, também lhe é possível entrar no mercado chinês, mas os obstáculos que encontrar vão exigir mais tempo e esforço para serem resolvidos (Collins & Block, 2007, p. 15). Juntamente com as experiências em mercados internacionais, surge a necessidade de se tornar numa empresa culturalmente inteligente. Seja por meio de contratação de novos funcionários, líderes de equipa e gestores com um nível de inteligência cultural elevado, ou através da própria empresa oferecendo estágios e *workshops*<sup>37</sup> para melhorar o nível de inteligência cultural dos seus funcionários. Uma empresa culturalmente inteligente, não só terá mais facilidade em criar relações ou a adaptar-se a ambientes culturais diferentes, mas também será muito útil para a adaptação dos produtos que serão vendidos na China<sup>38</sup>.

O governo chinês tem um grande peso no desenvolvimento de negócios estrangeiros. Se existe a intenção de entrar para o mercado chinês estabelecendo escritórios ou fábricas na China, é importante fazer-se um estudo sobre o governo chinês, as suas leis para empresas ou negócios internacionais, ter em consideração que se usa uma moeda diferente (o RMB) e que podem haver algumas restrições no que toca ao câmbio assim como os impostos que terão de ser pagos. Tudo deve ser considerado antes de fazer a decisão final. Muitas empresas não o consideram o que resulta em problemas com a burocracia do país (Collins & Block, 2007, p. 16).

*Os gestores estrangeiros (...) têm de lidar com uma multiplicidade de regulamentos e impostos locais, assim como um comportamento muito protecionista e uma competitividade em relação a outras localidades. (...) fazer marketing noutras localidades é igualmente difícil devido às medidas protecionistas desses locais.* (Blackman, 2000, p. 219)

Antes de se tomarem decisões precipitadas, é aconselhado que se façam visitas à China para fazer um pouco de pesquisa em pessoa e não apenas pelo que o que se poderá ler em livros ou na

---

<sup>37</sup> Seminários ou cursos intensivos, de curta duração, em que técnicas, habilidades, saberes, artes etc. são demonstrados e aplicados.

<sup>38</sup> Disponível em <https://globaleedge.msu.edu/blog/post/55562/the-importance-of-cultural-intelligence> (consultado a 21/06/2019 pelas 14:38).

internet (Collins & Block, 2007, p. 18). É uma boa oportunidade para enriquecer o conhecimento sobre a China. No seu território enorme, existem muitas cidades que podem ter potencial para o investimento estrangeiro, talvez cidades como Pequim ou Xangai não sejam as melhores para começar (dependendo da dimensão da empresa). Considerar cidades médias/pequenas também é importante, pois estes tipos de cidades continuam a ter população de milhões de pessoas e podem ser mercados com menos concorrência. Com estas viagens até se podem criar relações e contactos, que são bastante úteis na sociedade chinesa.

Em suma, antes de uma empresa se aventurar na imensidão de um mercado como o da China, devem-se seguir três pontos cruciais:

1. Estudar o mercado chinês através da leitura de livros, notícias ou de qualquer organização governamental que possa fornecer informação sobre a China. No entanto, alguma dessa informação será limitada e não é suficiente para garantir que a empresa vai ter sucesso ao entrar no mercado;
2. Para complementar a informação estudada, não há melhor maneira de o fazer do que com os próprios olhos. Ir em viagem para a China é uma espécie de parte prática do estudo. Deve-se considerar visitar não só as cidades grandes, mas também algumas médias e pequenas;
3. Por fim, deve-se aprender com os erros e os sucessos de outras empresas que já tentaram fazer o mesmo anteriormente. Empresas multinacionais que tiveram sucesso em todo o mundo, podem não ter tido sucesso na China por alguma razão (ex.: eBay e Google). É importante aprender com os erros que essas empresas cometeram e seguir o que fizeram corretamente. Conciliar ambos aumentando a probabilidade de sucesso quando a empresa entrar para o mercado; (Collins & Block, 2007, pp. 20–21)

De acordo com M. Hofer e B. Ebel (2007) as empresas optam entre três modos principais de entrar no mercado chinês: exportação de produtos, formando uma cooperação com empresas chinesas (*joint venture*) ou criando uma empresa na China 100% detida pelo investidor estrangeiro. Para além destes três modos ainda podem optar por estabelecer um escritório/sucursal na China. Todas estas formas têm as suas vantagens e desvantagens. Dependendo da forma escolhida, também as estratégias para abordar o mercado são diferentes.

A exportação de produtos é talvez a forma mais rápida e acessível de entrar no mercado chinês, especialmente para empresas que têm menos recursos, pode trazer algumas vantagens. O facto de a empresa ser apenas responsável pela exportação significa que reduzirá investimento financeiro e a

aplicação dos seus próprios recursos na abordagem do mercado chinês ou na adaptação do produto, quando isso é papel do distribuidor que, por norma, terá mais informações e conhecimentos sobre o assunto. O risco de perda a nível financeiro é baixo. Este método tem também algumas desvantagens como por exemplo o facto de a empresa responsável pelas exportações não ter contacto direto com o cliente. Num mercado tão exigente como o chinês, este tipo de contacto é importante para perceber quais as ideias e opiniões que o cliente possui sobre o produto, sendo que essas opiniões em primeira mão são a melhor forma de se conseguir adaptar o produto podendo, dessa fora, aumentar as vendas e o lucro. A escolha do distribuidor pode ser desafiante para a empresa responsável pelas exportações, isto é, encontrar um distribuidor no qual se possa confiar completamente, porque apesar de tudo, o resultado dessa relação vai-se refletir nas vendas. Se o distribuidor falha então o exportador, como está 100% dependente do distribuidor, também sofrerá repercussões. Também devem ser consideradas as leis e regras no que toca a este tipo de trocas comerciais, assim como as tarifas que são impostas em produtos importados na China. Essas regras podem ser consideradas como desvantagens. Deverão ser analisadas as zonas de comércio livre<sup>39</sup> da China (Xangai, Tianjin, província de Fujian e província de Cantão), que poderão ter algumas dessas regras simplificadas para as empresas estrangeiras. (Hofer & Ebel, 2007, p. 60)

Outra opção que as empresas podem escolher para entrar no mercado chinês é estabelecer um escritório representante, uma espécie de sucursal, na China. É uma solução relativamente económica com a qual é possível apresentar a empresa e o produto ao mercado em questão. Este escritório representante seria uma espécie de ligação entre o mercado chinês e o escritório principal no país de origem. Ao contrário do método anterior, oferece a vantagem de estar fisicamente presente na China, consequentemente tem uma relação mais próxima com o cliente conseguindo obter *feedback*<sup>40</sup> direto. Por outro lado, a lei chinesa restringe um pouco este tipo de escritórios, não podendo envolver-se diretamente em trocas comerciais, não podendo ainda fazer qualquer tipo de lucro. Limitando assim a independência do escritório representante do escritório principal. (Hofer & Ebel, 2007, pp. 60–61)

A cooperação com empresas chinesas ou o empreendimento conjunto foi, inicialmente, a única forma de uma empresa estrangeira conseguir estabelecer fábricas na China. Hoje em dia ainda é comum as empresas estrangeiras recorrerem a esta forma para se implantarem no mercado chinês. Há duas formas de uma empresa estrangeira fazer uma cooperação com uma empresa chinesa: o

---

<sup>39</sup> Do inglês *Free Trade Zones (FTZ)*. São um tipo de zonas económicas especiais, áreas estas onde as empresas estrangeiras podem exercer atividades económicas que normalmente não seriam aceites ou teriam outras limitações no resto do país. Disponível em <https://www.china-briefing.com/news/investing-in-chinas-free-trade-zones/> (consultado a 24/06/2019 pelas 15:55).

<sup>40</sup> Resposta; Opinião; Reação.

empreendimento conjunto de equidade<sup>41</sup> e o empreendimento conjunto contratual ou cooperativo<sup>42</sup>. Na primeira, a divisão de lucros e riscos é feita de acordo com a percentagem das ações que cada empresa possui. A empresa estrangeira terá de contribuir com um mínimo de 25% das ações da empresa. O empreendimento conjunto contratual, como o próprio nome indica, é regido por um contrato, dando à empresa estrangeira a vantagem de não ter uma taxa mínima de investimento, possuindo ainda uma maior flexibilidade na estruturação, gerenciamento e bens. Os lucros e os riscos são divididos de acordo com o que ficou decidido no contrato assinado por ambas as empresas. As vantagens destes empreendimentos conjuntos é que em termos de custos é bastante mais acessível do que estabelecer uma empresa por conta própria na China, pois neste caso os custos são divididos. Também o facto de ter uma parceria com uma empresa chinesa é vantajoso pois já estará familiarizada com o mercado, regras e leis. Ao contrário dos escritórios representantes, estas cooperações podem fazer lucro através de vendas e produção. Por outro lado, a sua maior desvantagem é que a empresa estrangeira estará sempre dependente do seu parceiro chinês (Hofer & Ebel, 2007, pp. 61–62).

Estabelecer uma empresa na China por conta própria é também uma opção para entrar no mercado. É uma forma totalmente independente de cooperações com empresas ou parceiros chineses. Estas empresas são chamadas de *WFOE*<sup>43</sup>, tendo vindo a aumentar em comparação com as cooperações com empresas chinesas. As *WFOE* têm maior liberdade para tomar decisões, não passam pelas negociações demoradas e complexas com possíveis parceiros ou empresas chinesas, evitando-se assim desentendimentos entre elas. Ao contrário do método das exportações e o das *joint-ventures*, as *WFOE* têm desvantagens no que toca ao estudo e conhecimento do mercado visto que não possuem um parceiro ou distribuidor que o faça, portanto, todo esse processo extensivo terá de ser feito de forma independente e com custos mais elevados. Os riscos assim como os lucros são apenas da própria empresa. Para além de representarem um grande risco de investimentos, têm ainda maior controlo por parte do governo do que as restantes formas de entrada no mercado. (Hofer & Ebel, 2007, pp. 62–63)

*A China é o maior e mais complicado mercado no qual uma empresa pode entrar. Se não for a decisão mais difícil, ou tem muita sorte, ou está a faltar-lhe considerar alguma coisa. Frequentemente é isso que acontece. As últimas duas décadas estão repletas de histórias de empresas que pensaram ter um negócio lucrativo na China, apenas para pouco depois, tudo se*

---

<sup>41</sup> Do inglês *Equity Joint Venture (EJV)*.

<sup>42</sup> Do inglês *Contractual Joint Venture (CJV)*.

<sup>43</sup> Do inglês *WFOE- Wholly Foreign-Owned Enterprise*.

*evaporar quase antes das rodas dos seus aviões tocarem no chão.* (Ambler & Witzel, 2000, p. 28)

O mercado chinês representa uma grande oportunidade de sucesso para muitas empresas que pretendem crescer, mas também pode representar uma “grande muralha” composta de desafios, que muitas empresas não conseguirão superar se não entenderem qual a situação em que se encontram e se não escolherem a forma mais adequada para entrar no mercado. “Será que é o momento certo? Será que temos recursos suficientes? Será que expandir para a China sem a cooperação com uma empresa chinesa é a melhor opção? O que podemos fazer para entender o mercado chinês da melhor forma?” Estas são algumas das perguntas que se devem responder antes de tomar uma decisão final. Se a empresa falhar na adaptação ao mercado, pode perder uma grande quantidade de recursos que foram investidos nesse processo. O ideal será a empresa não se apressar durante o processo de internacionalização, tomando todas as precauções possíveis para que as probabilidades de sucesso aumentem e finalmente conseguir auto avaliar-se para que as escolhas feitas sejam as mais adequadas.

## 2.2 Diferentes Culturas e Línguas de Origem

Em viagem de negócios, em viagem de lazer ou para estudar, seja qual for a forma de visita a um país estrangeiro é necessário entender que nesse lugar é-se considerado como um estrangeiro ou “convidado”. Sabendo um pouco da cultura e língua facilita muito a adaptação e comunicação com os nativos do território em questão. A China é um país com uma história e cultura milenares, o que intensifica a sua profundidade e complexidade. Em comparação com uma cultura como a portuguesa, é muito diferente. Se essas diferenças não forem estudadas podem causar problemas, choques culturais ou conflitos. As empresas que pretendem entrar no mercado chinês têm a tendência de subestimar a importância da cultura e da língua, mas na verdade estes são os dois grandes desafios, que uma vez superados podem abrir portas para o sucesso no mercado.

Na China coexistem cerca de 56 etnias diferentes (Zheng, 2011, pp. 19–22), cada uma com a sua própria língua e cultura. Apesar de o país ser maioritariamente composto por população da etnia Han (汉族, *Hàn Zú*), cerca de 92% da população total, não se pode considerar a China como um país culturalmente homogêneo. A cultura Han é vista pela população chinesa com muito orgulho e por isso a

empresa estrangeira que pretende entrar no mercado tem o dever de a aceitar e de se adaptar de acordo com as características que essa cultura possui (Ambler & Witzel, 2000, pp. 45–46). Quando se fala em cultura não se faz referência apenas à língua, a comida ou forma de cumprimentar as pessoas, mas também aos valores culturais que estão impregnados na sociedade chinesa, conceitos estes que são vitais para a compreensão e adaptação por parte da empresa estrangeira.

O confucionismo<sup>44</sup> é algo que tem grande peso na cultura chinesa, moldando-a e influenciando-a até aos dias de hoje. Os valores confucionistas afetam toda a sociedade chinesa, o mundo dos negócios não é exceção. O confucionismo dá importância aos rituais que são definidos como uma troca de respeito mútuo, é o comportamento civilizado servindo ainda como forma de controlar o egoísmo e outras emoções. O egoísmo é mal visto na China, pois é uma sociedade coletivista, o indivíduo não é tão importante como o grupo (Rainey, 2010, p. 196). É bastante comum em países ocidentais o oposto, o indivíduo tem maior importância do que o grupo. Estes tipos de diferenças podem tornar cooperações com empresas ou parceiros chineses muito difíceis. A importância dada ao respeito pela hierarquia, respeito pelos mais velhos ou respeito por quem tem mais experiência (de vida ou de trabalho), também influenciou a estrutura das empresas chinesas de hoje. Estas empresas são estruturadas de forma hierárquica, em pirâmide, onde as relações e a forma como se age depende de quem é o recetor, se for alguém superior dentro da empresa exigirá um certo nível de respeito (Ambler & Witzel, 2000, p. 69). Muitas empresas ocidentais tendem a ter um formato muito mais plano onde o chefe está quase ao mesmo nível de qualquer outro funcionário da empresa. Estes valores culturais influenciam em grande parte o funcionamento de cada empresa, são valores que já fazem parte das pessoas inconscientemente. Quando se pretende adaptar aos valores culturais dos outros, não é necessário esquecer os próprios, simplesmente ser-se flexível o suficiente para aceitar ambos dependendo das circunstâncias em que se encontram.

*A sociedade chinesa é extremamente hierárquica e o estatuto de uma pessoa conta muito. Cada indivíduo é encaixado num sistema complexo de seres subordinados e seres superiores. O lugar de uma pessoa não é fixo, ele ou ela pode subir ou descer de estatuto, mas os próprios estatutos mantêm-se. Para um negociador estrangeiro isto significa que alguém que alguns anos atrás proporcionou uma grande ajuda, pode agora ser de pouca utilidade ou pode*

---

<sup>44</sup> Filosofia que foi criada por Confúcio (551 - 479 a.C.), cujo foco para obter estatuto e valor é a partir do estudo. Dá importância ainda a comportamentos corretos, lealdade e respeito pela hierarquia. Disponível em <https://www.historytoday.com/history-matters/what-confucianism> (consultado a 26/06/2019 pelas 16:22).

*ainda ser de mais valor. (...) Os privilégios de cada nível e pessoa são claramente definidos e reconhecidos. O indivíduo chinês aborda o estrangeiro de visita e o residente da mesma forma. O seu estatuto será calculado depois de analisarem a posição da sua empresa a nível nacional e internacional, assim como a sua posição dentro da empresa. Na China, (...) quanto maior o seu estatuto, maior o estatuto das pessoas que poderá conhecer. Na primeira abordagem, a empresa deve enviar alguém que possua boas referências, para que consiga entrar e chegar às pessoas com o maior estatuto. Eles poderão assegurar que as pessoas abaixo deles possam fazer mais por si. (Bucknall, 1999, p. 13)*

Algo que tem grande relevo na comunicação e, neste caso, para o sucesso de negócios ou para a adaptação de empresas estrangeiras na China, é o *Guanxi* (关系, *guānxì*). *Guanxi* na sociedade chinesa é um termo referente a um tipo de rede de contactos e relações a nível pessoal, por quem as pessoas fazem e recebem favores, ajudando-se mutuamente (Langenberg, 2007, p. 1). Sem fazer parte de qualquer *Guanxi* na China, é muito difícil ou até impossível conseguir-se entrar com sucesso no mercado, por outro lado, com *Guanxi* o nível de dificuldade diminui. Os objetivos poderão ser realizados mais rapidamente e a empresa poderá desenvolver-se facilmente. Apesar de o *Guanxi* ser importante para o desenvolvimento de negócios no mercado chinês, não deve ser considerado como sucesso garantido (Tong, 2014, p. 12).

Para grandes favores, maior deve ser o elo de confiança existente entres os membros dessa rede. Este tipo de confiança desenvolve-se a partir de uma relação a nível pessoal muito trabalhada, ou seja, através de constantes interações sociais, tais como: troca de presentes, jantares/almoços etc... No seguimento do *Guanxi*, surge o conceito de *Xinyong*<sup>45</sup> (信用, *xìnyòng*), que em contextos de negócios significa o grau de credibilidade de uma certa pessoa. Sem credibilidade é inútil tentar criar ligações de *Guanxi*. Os empresários chineses acreditam que para diminuir as probabilidades de fraude, deve haver confiança a nível pessoal. Essa é uma das razões pelas quais os empresários chineses tentam sempre conhecer os seus parceiros através de refeições em restaurantes ou de outras atividades em conjunto que não se relacionem com trabalho. As pessoas que não têm muito *Xinyong* são evitadas ao contrário das que têm muito, que por norma terão mais facilidade em pertencer a boas redes de *Guanxi* e fazer

---

<sup>45</sup> Traduzido como "confiança" ou "credibilidade".

negócios com empresários chineses. Ambos o *Guanxi* e o *Xinyong* de um indivíduo podem sofrer alterações, enfraquecer ou fortalecer de acordo com as ações que ele toma. (Tong, 2014, pp. 12–14)

*Guanxi é um recurso poderoso, é algo como uma boa conta bancária de favores que lhe devem e favores que deve aos outros, aqueles que têm redes de ligações maiores tendem desenvolverem-se melhor. No entanto, a conta bancária não é ilimitada, depois de receber dois ou três favores seguidos, devem ser retribuídos quando for abordado, mesmo que não seja a melhor opção para vantagem pessoal.* (Bucknall, 1999, p. 14)

Outro ponto cultural de extrema relevância é a Face ou *Mianzi* (面子, *miànzi*), que é algo entre autoestima, respeito, honra ou a forma como um indivíduo é visto pelos grupos a que pertence. Sendo a sociedade chinesa mais virada para o coletivismo, o conceito de *Mianzi* tem muita importância a nível social, profissional e pessoal (Carvalho, 2016, pp. 52–54). Por exemplo, um indivíduo cuja posição numa empresa é bastante elevada, como já foi dito, terá algum poder sobre as pessoas que estão abaixo dele. Essas pessoas têm certas obrigações por respeito ao seu superior.

Se um líder de uma empresa estrangeira durante uma reunião, começa a apontar erros que um dos parceiros chineses cometeu, faz com que ele perca Face. Neste tipo de situações, é provável que a empresa do estrangeira não consiga fazer negócios, não só com a empresa chinesa em questão, mas também com as restantes, porque se fez alguém perder Face uma vez, poderá voltar a fazê-lo. Existem várias formas de fazer alguém perder Face, que se devem evitar a todo o custo quando a intenção é entrar no mercado chinês, tais como<sup>46</sup>:

- Discordar de um superior durante uma reunião;
- Apontar erros diretamente;
- Recorrer a demasiado humor em situações sérias;
- Ficar zangado durante uma reunião;
- Fazer pressão para se tomarem decisões demasiado cedo;
- Ignorar os mais velhos ou pessoas com cargos superiores numa reunião;

---

<sup>46</sup> Disponível em <https://www.businessmag.co.uk/doing-business-with-china/china-and-the-concept-of-mianzi-face/> (consultado a 01/07/2019 pelas 15:05).

Também se devem considerar as várias maneiras de dar Face. É importante saber como dar Face ou como fazer os parceiros chineses ganharem Face para que as probabilidades de cooperação e sucesso entre ambas as partes sejam altas. Normalmente dá-se e recebe-se Face igualmente e esse processo é a base das relações. Alguns exemplos de situações em que se dá Face são como se seguem<sup>47</sup>:

- Elogiar alguém em frente a (ou por) pessoas com um cargo superior na empresa;
- Oferecer presentes de elevado valor;
- Convidar alguém para uma refeição ou banquete de custos elevados;



Figura 7 Relação entre Guanxi e Face<sup>48</sup>

A Figura 7 representa a relação existente entre *Guanxi* e Face. Podem-se observar dois indivíduos, um deles parece-se com um homem de negócios, o outro parece um estudante universitário acabado de se formar, devido às roupas que este tem vestido. Como ambos pertencem à mesma rede de ligações *Guanxi*, o indivíduo da esquerda parece estar a “ajudar” ou a entregar um contrato (possivelmente para um emprego) ao estudante. Este favor terá de ser, mais tarde, devolvido ao homem de negócios. O mesmo pode ser entendido em contexto de dar e receber Face. Visto que o estudante está a obter um emprego através de uma ligação de *Guanxi*, que para outros não é possível, por não pertencerem a essa mesma rede, então ele recebe Face do indivíduo da esquerda. Também mais tarde o estudante terá de

<sup>47</sup> Disponível em <https://www.internations.org/china-expats/guide/29464-culture-shopping-recreation/understanding-the-chinese-culture-17526> (consultado a 01/07/2019 pelas 16:11).

<sup>48</sup> Figura disponível em <https://aupairinchina.org/chinese-mianzi/> (consultado a 03/07/2019 pelas 17:45).

retribuir dando Face ao mesmo senhor que inicialmente lhe deu Face a ele. Este tipo de ajuda e apoio mútuos está representado pelas grandes mãos de cada um que os seguram.

*A Face é um conceito cultural chave que se deve entender para fazer negócios na China. Se fizer com que alguém, mesmo que por acidente, perca Face, não espere receber a cooperação dessa pessoa. As consequências podem até ser mais extremas do que isso. (Collins & Block, 2007, p. 35)*

Assim como a grande quantidade de etnias que coexistem na China, o mesmo acontece com a variedade de línguas. Existem cerca de 205 línguas vivas na China, mais do que na Europa. O mandarim, (普通话, *Pǔtōng huà*), é o dialeto mais falado em toda a China, portanto o mais provável será encontrar parceiros que falem o mandarim (Ambler & Witzel, 2000, p. 44). A língua faz parte da cultura, para entender uma é necessário conhecer a outra, ambas devem ser respeitadas e nunca subestimadas. Como estrangeiro num país como a China, deve fazer-se um esforço para mostrar que se tem respeito pela cultura e pela língua, a melhor forma de o fazer é mostrar conhecimento sobre as mesmas. Em situações de primeiro contacto com um chinês é vantajoso saber algumas frases em mandarim para que ele veja o esforço por parte do estrangeiro em entender a língua do país no qual pretende fazer negócios. Este pequeno detalhe pode fazer a diferença na maneira como os chineses o encaram. Não há a necessidade de aprender tudo e ser-se 100% fluente em mandarim, mas alguns conhecimentos poderão ser úteis. Após o primeiro contacto com os parceiros ou possíveis parceiros de negócios, pode-se recorrer a bons tradutores e/ou intérpretes que consigam transmitir da melhor forma o conteúdo de toda a comunicação, caso não haja uma língua falada em comum (Saxon, 2007, pp. 50–51).

*A associação entre fronteiras nacionais e fronteiras linguísticas é muito próxima e claramente mais poderosa do que a política. (...) Outros aspetos da cultura também entram em jogo, tais como a religião e a culinária. Mas, a língua normalmente define uma nação. (Lam & Graham, 2007, p. 27)*

As diferenças nas línguas maternas de cada um podem ser grandes obstáculos se a empresa estrangeira não estiver aberta e preparada para as resolver. É muito provável que os parceiros chineses não falem inglês, nem português. Para além disso, a empresa que pretende entrar no mercado chinês é que deve fazer o maior esforço para resolver esta questão. Se a empresa optar por interpretes para se comunicar com os seus parceiros chineses, é importante ter em conta que o discurso usado é crucial e deve ser considerado no momento da escolha do intérprete. Alguns intérpretes, fazem muito mais do que apenas converter uma língua na outra no momento do discurso, eles entendem qual o objetivo da empresa, tentam expressar esse objetivo ou ideias para os parceiros chineses, da melhor forma possível, e compreendem se a mensagem foi realmente entendida ou se há algum problema no que transmitiram. Imagine-se a situação em que uma empresa portuguesa tem já um funcionário que consiga fazer de intérprete com uma empresa chinesa. Em teoria, esta situação seria a ideal visto que este indivíduo tem conhecimentos da empresa em que trabalha, sabe quais são os objetivos que a empresa pretende atingir e ainda tem os conhecimentos suficientes de mandarim. Nestas circunstâncias as probabilidades de sucesso seriam maiores do que se a empresa contratasse um intérprete exterior, que não tivesse conhecimentos da empresa e apenas da língua. No entanto, o oposto também pode acontecer. Se o intérprete for já um funcionário da empresa portuguesa terá mais tendência de expressar as próprias opiniões durante a interpretação alterando um pouco a mensagem sem que o parceiro chinês se aperceba, mais tarde poderá causar confusão entre as duas empresas, a portuguesa porque se expressou de uma forma e a empresa chinesa que recebeu a informação um pouco alterada, acabando por entender coisas diferentes. Para situações de reuniões formais, a melhor opção é um intérprete com experiência na área, ou seja, alguém que saiba quais são os objetivos da empresa ao entrar no mercado chinês e a indústria em que se engloba. Para tal a empresa pode contratar o intérprete com alguma antecedência para se poder preparar antes de o projeto se iniciar (Collins & Block, 2007, pp. 39–40).

No que toca à parte escrita da língua, também se deve ter em atenção ao tipo de tradutor que a empresa escolhe para traduzir os seus documentos para mandarim. Nestas situações existem dois tipos de tradutores: aqueles que traduzem e reescrevem o documento e aqueles que traduzem diretamente para mandarim. Para uma empresa (dependendo do documento) a opção mais segura seria um tradutor que traduza e reescreva os documentos, pois consegue assegurar que a informação essencial chegue ao parceiro chinês de maneira mais natural e adequada ao leitor nativo. Por outro lado, a probabilidade de encontrar tradutores que consigam fazer este tipo de serviço é mais reduzida e a revisão do documento traduzido pode ser mais desafiante por não ser uma tradução literal. O tradutor que produz traduções mais diretas e literais em relação à versão original dos documentos também tem as suas

desvantagens. A informação transmitida na tradução até pode ser corretamente entendida pelo parceiro chinês, mas poderá estar escrito de uma forma estranha para um nativo. Este tipo de situação pode-se ver frequentemente no mundo do *marketing*. Por exemplo, na China podem-se ver muitos placares ou sinais com uma tradução em inglês que não são as mais fluidas (Collins & Block, 2007, p. 40). Se este tipo de erros acontecerem em contextos de negócios podem ter consequências negativas para o resultado final. A melhor opção para estas situações seria encontrar um bom intérprete/tradutor, com preferência alguém que seja chinês e tenha como língua materna o mandarim, ou outro dialeto dependendo da localização da empresa com que terá de colaborar, se for uma empresa da província de Cantão, talvez um intérprete que tenha o cantonês como língua materna seja a melhor escolha. Será benéfico situar o intérprete/tradutor na empresa, explicar quais os objetivos e planos que a empresa tem para o futuro, para que o intérprete/tradutor tenha o conhecimento necessário para fazer as traduções de acordo com o que a empresa portuguesa pretende. Terá ainda a sensibilidade natural para traduzir ou interpretar da melhor forma possível para que o parceiro chinês entenda a informação claramente.

Aprender a língua também é uma opção apesar de não ser tão prática em termos de consumo de tempo e no que toca a recursos utilizados pela empresa. Contudo, se realmente houver um domínio da língua será possível entender melhor certas características culturais que podem ser de grande utilidade para a adaptação à China e na comunicação. Tem ainda a vantagem de não ter de se contratar ninguém externo, poupando tempo no que toca à localização sobre o tema e objetivos da empresa em relação ao mercado chinês. Por outro lado, como já foi dito, tem a desvantagem de todas as interpretações/traduções que forem feitas correm o risco de serem influenciadas com a opinião ou ponto de vista do gestor por estar diretamente envolvido com a empresa podendo perder-se o foco da mensagem original, criando pequenos desentendimentos que mais tarde podem dar problemas.

As diferenças entre a língua e a cultura de cada país são obstáculos que devem ser superados para que o sucesso no mercado chinês se torne possível. Sem se aceitar e entender estas diferenças não será possível aprender sobre elas com o intuito de as resolver da melhor forma. Como empresa estrangeira que entra num mercado novo, deve mostrar-se respeito por esta cultura milenar, tentando ao máximo adaptar-se aos seus costumes e etiquetas para que a transição ou entrada no mercado seja mais suave, sem grandes percalços. É crucial entender que devido à enorme dimensão do país, a China não deve ser considerada um mercado só, ao contrário da maioria dos países ocidentais. Dependendo da zona que se pretende abordar, poderão existir diferenças culturais e linguísticas (ex.: dialetos diferentes), manter uma mente aberta para todas as diferenças que poderão surgir, aprender sobre a

cultura e língua em antemão, é muitas vezes o fator decisivo para a criação de colaborações benéficas com empresas chinesas que podem facilitar a entrada da empresa portuguesa para o mercado.

## 2.3 O Impacto das Diferenças Culturais nos Negócios com a China

Já foram descritas algumas das dificuldades que poderão surgir devido a diferenças culturais e linguísticas entre os dois países (Portugal e China) num contexto em que uma empresa portuguesa tenta entrar no mercado chinês. Mas que impacto poderão ter essas diferenças culturais nos negócios com a China? Como é que funciona normalmente uma empresa chinesa em comparação com uma empresa portuguesa? Questões como estas precisam de ser resolvidas e estudadas para que seja possível preparar a empresa para as diferenças culturais a nível profissional que se poderão encontrar na China. Situações nas quais se pretende fazer colaborações com empresas chinesas, com parceiros chineses, ou até caso a intenção seja abrir um escritório ou fábrica na China, onde as equipas de trabalho serão compostas por portugueses e chineses. Pequenos pormenores que podem ser considerados como “normais”, “universais” ou que são comuns em todos os países e culturas, podem ser totalmente diferentes na China.

Numa entrevista a Robert A. Eckert, diretor-presidente da Mattel<sup>49</sup>, enquanto fala sobre a experiência da Mattel no mercado chinês, sublinhando a importância das diferenças culturais refere o seguinte:

*Penso que é certamente necessário entender que existem diferenças culturais. (...) De acordo com a minha experiência, as pessoas nos Estados Unidos tendem a ter um modelo central muito americano de como as pessoas se comportam, o que fazem e como interagem. Como tal, ajudar as pessoas a entenderem essas diferenças culturais, a derrubarem essas barreiras é muito importante. (Lyles, 2008, p. 2)*

Em pleno século XXI é comum as empresas expandirem-se para mercados internacionais e fazerem-se viagens de negócios frequentes. Não obstante, ainda existem muitos empresários que

---

<sup>49</sup> Mattel é uma empresa multinacional de brinquedos com origem nos Estados Unidos da América desde 1945. Conseguiu entrar para o mercado chinês com sucesso e manteve-se durante décadas.

subestimam as diferenças culturais considerando que qualquer problema, desentendimento ou diferença, que possam surgir com os seus parceiros de outros países, têm origem na personalidade de cada um. Por isso focam-se apenas na personalidade, defendendo ainda que é importante julgar as pessoas como indivíduos e não como produtos do ambiente que as rodeia. Claro que cada indivíduo tem a influência dos próprios traços de personalidade, independentemente da cultura de origem, mas este tipo de pensamento tende a impedir as pessoas de ver o que realmente é importante. Se as diferenças culturais forem subestimadas dessa forma, é provável que, em momentos de interação entre pessoas de culturas diferentes, os indivíduos se julguem inconscientemente de acordo com as próprias culturas. Cada pessoa é diferente. Quando se fazem negócios ou se trabalha com alguém de outra cultura não se deve esperar que ajam da mesma forma ou que pensem da mesma maneira. Por isso é importante respeitar as diferenças individuais de cada pessoa assim como as diferenças culturais que poderão surgir, pois ambas são importantes para uma boa comunicação e cooperação entre parceiros (Meyer, 2014, pp. 11–12).

Para além das diferenças culturais a nível individual, também as empresas/organizações possuem diferenças culturais dependendo do mercado em que se encontram e a sociedade que as rodeia, por outras palavras, uma empresa portuguesa e uma empresa chinesa não funcionam da mesma maneira. Quando se pretende abordar um mercado tão diferente como a China será necessário entender estas diferenças para evitar desentendimentos com parceiros chineses, entender o que é que a cultura chinesa valoriza e desvaloriza comparando com a cultura portuguesa podendo tirar o melhor proveito desse conhecimento. Erin Meyer (2014) fez uma compilação atual de oito escalas onde avaliou o nível de certas características que são parte de cada empresa ou organização em culturas de todo o mundo. Após reunir essas escalas colocou-as no que chamou de mapas de cultura, que são gráficos onde se podem por os níveis de cada uma dessas escalas comparando lado a lado o país de origem com o/os país/países que se pretende abordar. As oito escalas referidas são: a comunicação, a avaliação, a persuasão, a liderança, a tomada de decisão, a confiança, a discordância e o planeamento/ *scheduling*.

## Eight scales

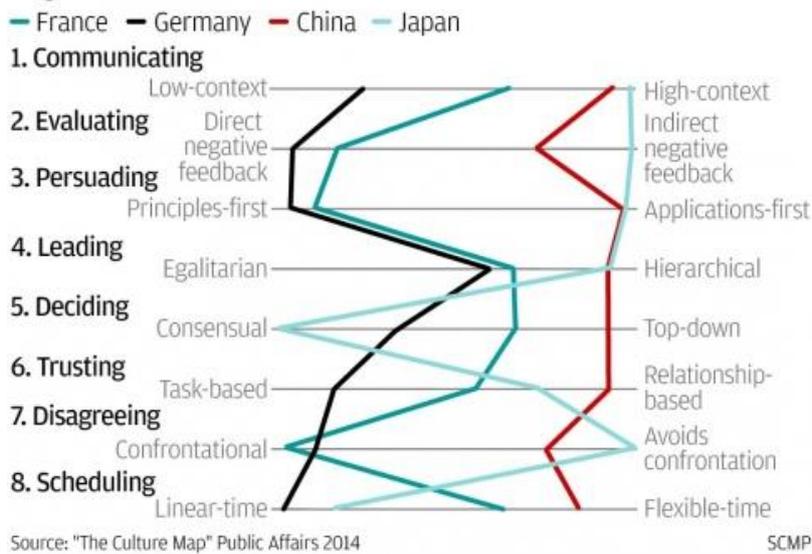


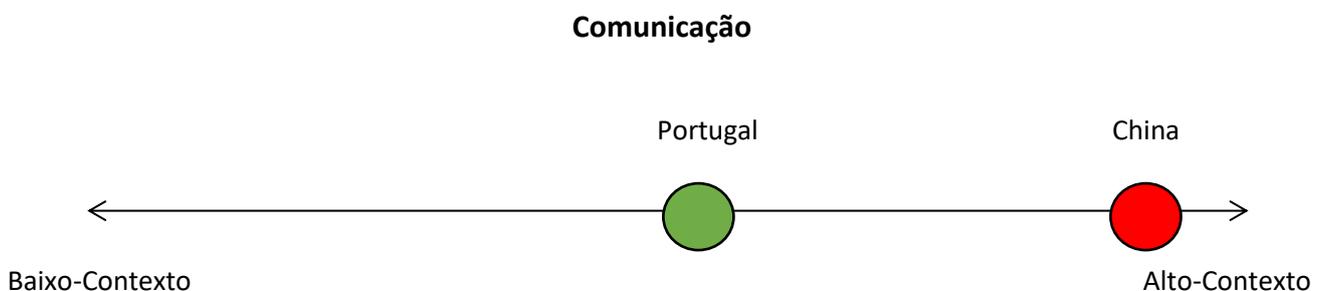
Figura 8 Comparação entre França, Alemanha, China e Japão nas Oito Escalas<sup>50</sup>

A Figura 8 põe lado a lado 4 países muito diferentes no que toca às oito escalas de Erin Meyer já referidas. A França (linha verde), a Alemanha (linha preta), a China (linha vermelha) e o Japão (linha azul), são as quatro culturas que se podem comparar na Figura 8 de acordo com essas escalas. Pode-se ver que a China é um país com uma cultura de alto contexto pois em quase todas as escalas está posicionada do lado direito. Por outro lado, a Alemanha representa uma cultura de mais baixo-contexto em comparação com a China, em casos como estes, nos quais a diferença entre duas culturas é grande, a adaptação entre elas poderá ser mais difícil. No caso do Japão, que tem uma cultura também de alto-contexto, reflete que a adaptação de uma empresa chinesa no mercado japonês poderá ser mais fácil do que a adaptação de uma empresa alemã. No caso de Portugal, como se pode verificar através das Figuras seguintes (9, 10 e 11), está posicionado relativamente a meio de cada escala, que pode ser considerado um ponto bastante positivo para empresas portuguesas. Sendo que a cultura portuguesa não está no extremo do alto-contexto, nem no extremo do baixo-contexto, poderão ter mais facilidade a adaptar-se ao mercado chinês em comparação com uma empresa alemã, ou até mesmo o oposto, uma empresa portuguesa pode ter mais facilidade a adaptar-se ao mercado alemão do que uma empresa chinesa.

<sup>50</sup> Disponível em <https://www.scmp.com/business/economy/article/1518529/mapping-global-cultural-differences-offers-advantages-business> (consultado a 18/07/2019 pelas 14:58).

Erin Meyer refere<sup>51</sup> que para os líderes, gestores ou todas as pessoas que trabalhem em ambientes interculturais, é importante terem consciência das diferenças culturais que podem surgir para evitar confusão entre eles. A maneira como um alemão interpreta a cultura chinesa pode ser diferente da forma de um português a interpretar. Como já foi referido, antes de estudar outra cultura deve-se conhecer bem a própria. O mapa de cultura vem ajudar neste processo pondo lado a lado as culturas que se pretendem comparar para definir as suas diferenças e entender como ambas funcionam. Humildade, curiosidade e ser capaz de se pôr no lugar de outras pessoas são as três características mais importantes quando se trabalha com outras culturas.

Se for possível analisar um mapa de cultura que compare Portugal com a China, poder-se-ão retirar muitas informações sobre como são geridas as empresas na China.



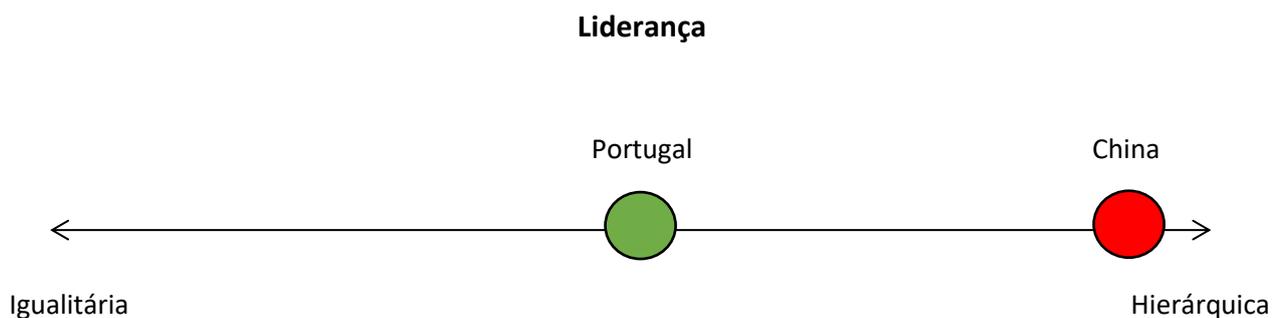
*Figura 9 Comparação entre Portugal e China na Comunicação (Elaboração própria)*

A Figura 9 representa a comparação entre Portugal e China em termos de comunicação. Esta escala é dividida entre comunicação de baixo e alto-contexto. A China, representada pelo círculo vermelho, tem uma comunicação de alto-contexto, que é considerada muito sofisticada carregando muitas nuances e camadas, as mensagens entendem-se pelas entrelinhas seja oralmente ou por escrito, são ainda implícitas em vez de expressas claramente. Países que têm uma cultura de alto-contexto tendem a ter uma longa história e uma sociedade homogénea tendo-se mantido fechada ao exterior durante longos períodos de tempo. Isto fez com que as pessoas se tornassem mais capazes de entender as mensagens umas das outras, mesmo que a comunicação entre elas não seja direta e específica. Por outro lado, Portugal, tal como grande parte dos países da Europa, possui uma comunicação de mais baixo-contexto quando comparado com a China o que significa que a comunicação é feita de forma mais eficaz e clara,

<sup>51</sup> Durante uma entrevista na CNN com Fareed Zakaria sobre o seu livro *The Culture Map* em 2014. Disponível em <https://www.erinmeyer.com/> (Consultado a 18/07/2019 pelas 16:24).

as mensagens são ditas e percebidas de acordo com o que foi dito ou escrito (não nas entrelinhas) (Meyer, 2014, p. 39). Este tipo de diferença na comunicação de cada país pode causar desentendimentos em situações de trabalho, quando se opera em países estrangeiros, quando se pretende fazer colaborações com empresas ou organizações estrangeiras e ainda na comunicação entre parceiros de negócios. Enquanto que um indivíduo de uma cultura com uma comunicação de alto-contexto está a comunicar simplesmente como é hábito e natural para ele, para o ouvinte que provenha de uma cultura com comunicação de mais baixo-contexto pode criar um sentimento de confusão, até pode pensar que a outra pessoa está a omitir informação propositadamente ou simplesmente não é capaz de comunicar claramente. Estes problemas podem ser evitados se houver conhecimento da cultura e estilo de comunicação. O indivíduo com comunicação de baixo-contexto saberá que tem de ouvir cuidadosamente a mensagem do seu parceiro assim como estar atento a gestos e movimentos para poder entender. Pedir ajuda a um nativo é uma vantagem na adaptação inicial. Por outro lado, o indivíduo com uma comunicação de alto-contexto saberá que não pode comunicar da mesma forma como se estivesse a comunicar com um nativo da mesma cultura, poderá fazê-lo de forma mais clara.

Outra característica que é importante, tendo em conta o que foi referido anteriormente, é a liderança que em culturas coletivistas como a China é diferente de culturas individualistas, tal como a maior parte dos países ocidentais. Esta característica está relacionada com a hierarquia que faz parte da sociedade chinesa, devido à valorização dos valores confucionistas.

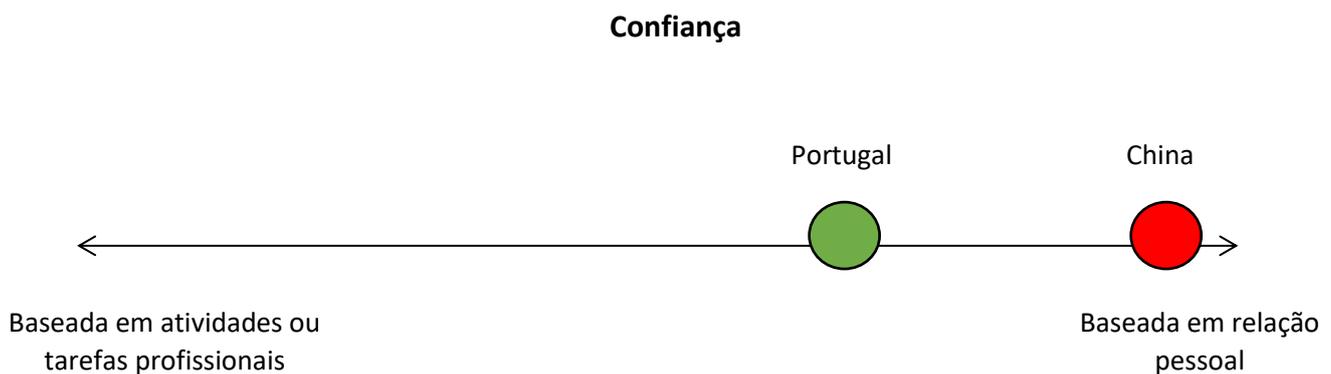


*Figura 10 Comparação entre Portugal e China na Liderança (Elaboração própria)*

Como mostra a Figura 10, a mesma situação repete-se. Portugal tem uma cultura que em termos de liderança é mais igualitária quando em comparação com a cultura chinesa que possui uma liderança muito hierárquica. Em culturas com uma liderança igualitária a distância entre o chefe e o subordinado é muito pequena. O melhor líder é aquele que serve de mediador entre iguais. Normalmente as organizações e empresas têm estruturas planas e durante a comunicação é frequente esquecer

hierarquias. Por outro lado, na liderança hierárquica a distância entre um líder e um funcionário ou subordinado é elevada. O melhor líder é alguém forte que consegue direcionar os seus subordinados e liderar na linha da frente (o seu estatuto é importante). As empresas/organizações têm uma estrutura mais hierárquica, ou seja, mais rígida e dividida em vários níveis, também a sua comunicação se revela mais inflexível seguindo linhas hierárquicas (Meyer, 2014, p. 125).

Por exemplo, se o objetivo de uma empresa portuguesa é entrar no mercado chinês através de parcerias com outras empresas ou organizações chinesas, é importante ter em consideração que numa cultura como a chinesa em que a liderança é hierárquica, quanto maior o estatuto de uma pessoa mais facilmente poderá chegar a outros indivíduos com o mesmo nível ou estatuto profissional. Ou seja, a empresa portuguesa terá de recorrer aos seus líderes para chegar aos líderes das empresas chinesas, nunca por intermediários de estatuto mais baixo. Visto por uma perspetiva de alguém de uma cultura igualitária, pode ser difícil a adaptação a culturas hierárquicas simplesmente por serem sociedades completamente diferentes de raiz, a nível profissional. Por exemplo, um gestor de equipa português que vá trabalhar para a China terá, naturalmente, a tendência de pedir aos subordinados que o chamem pelo primeiro nome, ou para terem uma relação mais próxima. No entanto, os seus colegas/subordinados chineses podem sentir algum desconforto, ainda mais se houver diferença de idades (Meyer, 2014, p. 132). A melhor solução para estes casos será definir desde o início a cultura de equipa que será utilizada para se poderem evitar problemas ou conflitos culturais.



*Figura 11 Comparação entre Portugal e China na Confiança (Elaboração própria)*

O terceiro ponto cultural que será abordado é a confiança, que está relacionada com os conceitos referidos anteriormente de *Guanxi* e *Xinyong*. Através da Figura 11, mais uma vez, a China é representada como cultura de alto-contexto, estando no extremo lado direito do gráfico representando uma confiança baseada em relações pessoais, ou seja, para se conseguir confiança neste tipo de culturas é necessário

haver algum tipo de relação a nível pessoal entre os indivíduos ao contrário de culturas onde a confiança é construída através tarefas ou atividades profissionais que provam que o indivíduo em causa tem capacidades para o fazer, criando-se uma relação de confiança profissional (Saxon, 2007, pp. 56–57).

Tanto em negócios internacionais/nacionais, como em equipas multiculturais, a confiança é um fator decisivo para o bom funcionamento. De acordo com Ferda Erdem e Janset Ozen (2003), a estrutura da confiança pode ser diferenciada a partir do facto de esta ser racional ou emocional, mais frequentemente chamadas de confiança cognitiva e confiança afetiva. A confiança cognitiva é baseada nas capacidades, realizações passadas e fiabilidade. Por outro lado, a confiança afetiva é baseada em sentimentos e emoções de proximidade entre duas pessoas, empatia e amizade (Erdem & Ozen, 2003, pp. 131–132).

*Quando a confiança tem uma base cognitiva, os indivíduos procuram por uma razão racional para confiar na outra parte. Por exemplo, a confiança é baseada na cognição quando a pessoa espera que a outra cumpra com o seu papel adequadamente. Da mesma forma, a consistência entre os comportamentos da outra parte e as palavras da pessoa podem proporcionar uma base para a confiança cognitiva. Por outro lado, se a interação entre as duas partes for intensiva, a relação de confiança aprofunda-se e os que estão envolvidos fazem um investimento emocional mútuo na sua relação. Nestes casos a confiança tem uma dimensão afetiva. (Erdem & Ozen, 2003, p. 132)*

Esta é a mesma relação e significado entre a confiança baseada em atividades ou tarefas profissionais e a confiança baseada em relações pessoais. A confiança baseada em atividades ou tarefas profissionais é construída através de atividades relacionadas com os negócios. Relações são construídas e cessadas muito facilmente com base na praticidade da situação. Se for feito um bom trabalho, consequentemente obter-se-á confiança dos outros (confiança cognitiva). A confiança com base nas relações pessoais é construída através de momentos de lazer como a partilha de refeições, jantares, bebidas após o trabalho etc. As relações de trabalho constroem-se lentamente durante longos períodos de tempo (confiança afetiva) (Meyer, 2014, p. 170). Após entender os conceitos de *Guanxi* e de *Xinyong*, torna-se claro que a sociedade e cultura chinesa possuem um tipo de confiança afetiva (ou confiança baseada em relações pessoais). Uma situação na qual uma empresa chinesa tem duas possíveis

empresas estrangeiras que querem criar uma parceria, no fim irá escolher a empresa na qual confia mais, ou seja, a empresa que tenha uma relação afetiva/emocional e de maior amizade com a empresa chinesa, mesmo que não seja a melhor a nível profissional. Em muitos países ocidentais, este tipo de relação pode ser visto negativamente, pois não estão a valorizar o talento e qualidade da empresa, apenas a relação pessoal ou individual que tem com cada uma. Simplesmente são duas formas diferentes de confiança. Mais uma vez a empresa estrangeira terá de fazer um esforço para se adaptar e tentar criar laços de amizade e confiança com empresas chinesas.

As diferenças culturais podem ter um grande impacto no processo de entrada para o mercado chinês tendo em conta que é um mercado completamente diferente a todos os níveis do mercado português. Superar essas diferenças e conseguir adaptar o negócio, empresa ou organização ao mercado em questão é muito importante. Num mundo onde expandir um negócio para outros países, criar cooperações a nível internacional e projetos globais são cada vez mais sinónimos de sucesso, também a necessidade de se estudar e compreender as diferenças culturais surge para que estes processos fluam suavemente.

## 3. Experiências de Empresas Portuguesas no Mercado Chinês

### 3.1 Abordagem e Adaptação ao Mercado

As relações entre Portugal e a China datam já do século XVI devido à presença portuguesa em Macau que se estendeu por mais de quatrocentos anos (Marques, 2015, pp. 34–35). Mais recentemente, o processo de globalização a uma escala mais ampla, tornou mais fácil a mobilidade de pessoas e produtos entre países e continentes e, como tal, também a expansão de negócios além-mar se tornou num objetivo para muitas empresas/organizações e uma espécie de caminho para o sucesso. Em junção a este fenómeno, deu-se ainda um crescimento económico exponencial por parte da República Popular da China, em grande parte devido à Política das Portas Abertas, que permitiu a abertura ao exterior criando oportunidades de investimento por parte de países estrangeiros (Yuanyuan, 2017, p. 25). Todos estes fatores atraíram o interesse de várias empresas/organizações internacionais para a China, que é vista como um mercado enorme, com muito potencial de crescimento e desenvolvimento de negócios, ou seja, uma “mina de ouro”.

As empresas/organizações portuguesas não foram exceção e também tentaram abordar o mercado chinês. As relações políticas entre Portugal e a China também têm facilitado a entrada para o mercado nos últimos anos. Mais recentemente, em Abril de 2019 o Presidente da República de Portugal, Marcelo Rebelo de Sousa, fez uma visita oficial à República Popular da China com o intuito de participar no fórum “Uma faixa, uma rota”, visitar Pequim, Xangai e Macau, encontrar-se com o Presidente chinês, Xi Jinping (习近平, *Xijīnpíng*), assim como encontrar-se com os atuais responsáveis pelo dinamismo do relacionamento bilateral, nomeadamente agentes culturais, desportistas, empresários e investidores, por fim, visitar alguns locais que ilustram a riqueza da cultura chinesa e a longa relação com Portugal<sup>52</sup>. Numa entrevista para a RTP<sup>53</sup>, o Presidente Marcelo Rebelo de Sousa refere que “É muito importante ter chineses em Portugal, mas é muito mais importante ter portugueses na China<sup>54</sup>”, no sentido em que é muito importante para a economia de Portugal que mais empresas/organizações portuguesas tenham sucesso no mercado chinês.

---

<sup>52</sup> Disponível em <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/marcelo-rebelo-de-sousa-realiza-visita-de-estado-a-china-entre-26-de-abril-e-1-de-maio-436207> (Consultado a 16/08/2019 pelas 17:04).

<sup>53</sup> A RTP é o operador de serviço público de Rádio e Televisão de Portugal fundada em 1955.

<sup>54</sup> Durante a entrevista para a RTP, disponível em <https://www.msn.com/pt-pt/video/rtp/marcelo-prefere-ver-empres%C3%A1rios-portugueses-na-china-do-que-investidores-chineses-em-portugal/vp-BBWnz5G> (Consultado a 16/08/2019 pelas 17:34).

Para a redação deste subcapítulo foram efetuadas entrevistas semiestruturadas<sup>55</sup> a membros de três empresas/organizações portuguesas com o intuito de obter informações sobre a experiência das mesmas no mercado chinês. Através da recolha de dados poder-se-á entender como funciona o mercado chinês e quais as dificuldades que têm de ser superadas para o sucesso dos negócios, tudo isto a partir de fontes que já passaram por isso. As três empresas selecionadas para as entrevistas são de áreas e indústrias diferentes de forma a proporcionar informações mais variadas sobre os métodos para abordar o mercado chinês e as suas experiências com o mesmo.

- Em primeiro lugar a **Câmara de Comércio e Indústria Luso-Chinesa (CCILC)** que “tem oferecido serviços de apoio técnico qualificado, que permitem às empresas associadas desenvolver as suas atividades empresariais na China, de forma mais eficiente, informada e segura<sup>56</sup>”.
- Em segundo lugar foi entrevistado o empreendedor Pedro Almeida que fundou o seu próprio negócio **Pastéis de Chaves Macau** focando-se na venda de pastéis de Chaves em Macau e ainda na exportação de máquinas agrícolas para Portugal.
- Em terceiro lugar foi feita uma entrevista à empresa **Cutipol**<sup>57</sup> que é responsável pelo fabrico de cutelaria de alta qualidade e pela exportação da mesma para a China.

Como foi referido anteriormente, durante o processo de internacionalização de uma empresa/organização é necessário analisar a própria e definir as razões e as vantagens que impelem a empresa a tomar essa decisão. No entanto, o mercado chinês é muito diferente de todos os outros e por isso mesmo é importante tomar medidas que se adequem ao mesmo.

*Um empresário que tenha apenas uma familiaridade passageira com a China, se alguma, poderá dizer, “Bem, apesar de tudo somos todos seres humanos” implicando que muito pouco é diferente sobre os chineses ou sobre fazer negócios na China e, conseqüentemente, há pouco para aprender para além de como apresentar o próprio cartão de negócios educadamente ou como fazer ganbei (brindar) durante um banquete. (Blackman, 2000, p. 3)*

*A China tem certamente hipóteses em abundância para as empresas estrangeiras. Por outro lado, pode ser difícil fazer negócios. A equipa da sua empresa que esteja responsável pela*

---

<sup>55</sup> O guião das entrevistas semiestruturadas com as questões colocadas durante as entrevistas será proporcionado nos anexos desta dissertação.

<sup>56</sup> Missão da CCILC disponível em <http://ccilc.pt/quem-somos/> (Consultado a 17/08/2019 pelas 14:59).

<sup>57</sup> Informação sobre a empresa Cutipol disponível em <https://www.cutipol.pt/empresa.php> (Consultado em 17/08/2019 pelas 15:01).

*China será desafiada a mostrar resultados a tempo e dentro das expectativas. Até algumas das maiores e melhores empresas do mundo tiveram dificuldades na China. Antes de considerar investir na China, a sua empresa precisa de compreender se as oportunidades se encaixam.* (Collins & Block, 2007, p. 9)

Este tipo de pensamento poderá ainda existir em algumas empresas, mas atualmente, muitas empresas já têm conhecimento suficiente para perceber que o mercado chinês não pode ser considerado igual a todos os outros e que os chineses têm uma cultura muito diferente e que acaba por afetar a forma como pensam e agem.

As três empresas entrevistadas confirmam este ponto e concordaram que é necessário estudar o mercado, devido à diferença em culturas, línguas, tamanho do território, concorrência já presente na China e o cliente chinês. O mais importante é o foco, devido à dimensão e capacidade do mercado. A empresa que pretende abordar o mercado chinês não o deve abordar como um todo porque é demasiado complexo. Através do estudo do mercado poderá obter mais informações sobre qual o melhor lugar da China para começar a expandir o seu negócio. Quando se fala na China ou no mercado chinês há que ter em consideração que são escalas completamente diferentes das de Portugal (por exemplo, uma metrópole na China poderá ter um mercado muito maior do que um país europeu). Conseguir estudar o mercado, chegar à conclusão do melhor local (província e cidade) para começar o seu negócio na China, são características indispensáveis para uma empresa abordar o mercado chinês. Caso a empresa em questão não seja capaz disso e mesmo assim decide continuar com a internacionalização dos seus negócios para a China, acaba por se dispersar, “perder o foco”, ou acaba por escolher o local errado, onde estão todas as outras empresas estrangeiras (Xangai, Pequim, Hong Kong...), trazendo muitas desvantagens para uma empresa portuguesa que ao lado das grandes marcas multinacionais poderá não conseguir manter a sua posição. A empresa portuguesa deve procurar o local mais eficiente para favorecer o produto ou serviço que pretende vender ao consumidor chinês e por isso mesmo o estudo do mercado tem um papel tão importante para o sucesso da mesma.

A Cutipol referiu a perspicácia como característica absolutamente necessária numa empresa portuguesa que pretenda abordar o mercado chinês. Conseguir adaptar-se às adversidades que poderão surgir ao longo do processo de internacionalização é extremamente importante para evitar problemas. Para além de analisar o mercado, é também necessário estudar as leis e regras do local onde se pretende estabelecer e ter advogados com experiência que possam lidar com tudo que sejam assuntos legais.

Ainda é necessário ter em consideração que o cliente chinês é diferente do cliente ocidental. Só porque um produto/serviço teve sucesso em mercados ocidentais, não significa necessariamente que terá o mesmo nível de sucesso na China. As empresas portuguesas descrevem ainda o cliente chinês como muito exigente e que sabe o que procura.

Apenas depois de todo o estudo do mercado e preparação é que a empresa poderá tomar a decisão final de se aventurar no mesmo. Para além dessa preparação, no caso das empresas portuguesas, existe ainda a vantagem de uma ótima relação política e económica Luso-chinesa, que não mostra sinais de abrandar. Pela primeira vez em oito anos, o chefe de estado chinês, Xi Jinping, visitou Portugal (a 4 de dezembro de 2018) a convite do presidente português Marcelo Rebelo de Sousa com o intuito de aprofundar a cooperação ambiental com um dos mais importantes parceiros no setor energético, criando ainda planos de cooperação futuros<sup>58</sup>. Como foi referido anteriormente, em 2019 o presidente português também visitou a China. A nível comercial, porto de Sines representa um papel importante por ser uma ponte de ligação entre os dois países oferecendo ligações semanais com a China representando um movimento anual de mais de 100 mil contentores<sup>59</sup>. De acordo com as entrevistas realizadas às três empresas, todas concordaram que este momento é o melhor período para a internacionalização de empresas portuguesas para a China, devido aos pontos referidos e à proximidade entre os dois países que se sente nos dias de hoje. No entanto, a CCILC referiu ainda que o mercado chinês não deve ser a primeira tentativa de internacionalização de uma empresa/organização devido à sua complexidade, primeiramente é importante ter-se experiência em outros mercados internacionais. Ao contrário de empresas multinacionais (ex.: Ferrari, Rolex...), que têm mais facilidade em entrar no mercado precisamente por serem mais conhecidas e terem um estatuto maior. Muitas empresas/marcas portuguesas não são tão reconhecidas, por isso poderão encontrar mais dificuldades.

Durante a entrevista à Cutipol referiu-se que algumas empresas decidem internacionalizarem-se quando a sua situação económica não é a melhor, virando-se para o mercado chinês como uma oportunidade de melhorar. Isto é exatamente o que uma empresa não deve fazer. Se realmente pretende abordar o mercado chinês, não o deve fazer como último recurso de salvamento da empresa, mas sim quando se encontra numa boa situação económica e tem um mercado nacional seguro. Se assim for, mesmo que os planos no mercado chinês não tenham sucesso, a empresa poderá continuar a funcionar no seu país de origem e mais tarde tentar internacionalizar-se novamente.

---

<sup>58</sup> Informação disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=3VVddJ3EhIY> (Consultado a 18/08/2019 pelas 15:54).

<sup>59</sup> Disponível em <http://www.apsinesalgarve.pt/en/news/2019/port-of-sines-received-china-s-minister-of-customs/> (Consultado a 18/08/2019 pelas 16:55).

*Escrever cuidadosamente o seu plano de negócios vai proporcionar-lhe maior clareza em relação ao seu próprio negócio. Tem um projeto maravilhoso; tem a ideia perspicaz de que há um mercado para o mesmo; obteve bons conselhos de especialistas e fez cálculos dos lucros que espera ter, de fluxo de fundos e do dinheiro que necessita de angariar. (...) Para testar a lógica e coerência das suas ideias, não há nada tão eficaz como as escrever em detalhe. Como o futuro do seu negócio depende em grande parte das suas ideias funcionarem de maneira lógica e coerente (...). (Blackwell, 2004, p. 7)*

Após o estudo de mercado referido anteriormente, a Pastéis de Chaves Macau referiu que o primeiro passo a ser tomado para a entrada no mercado chinês será o planeamento ou a criação de um plano de negócios<sup>60</sup> ou plano empresarial que não só ajuda a empresa a planear o próprio negócio, como também é necessário para poder encontrar parceiros ou investidores. Sem um plano deste género a abordagem do mercado será muito difícil e arriscada.

Agostinho Dolores Ferreira, administrador da indústria de celulose Caima, que exporta desde 2012 para a China, refere durante uma entrevista dois pontos importantes para empresas que têm como objetivo entrar no mercado chinês:

*É preciso ter quantidade. Se não, não vale a pena vir para cá. E depois é preciso arranjar o parceiro. Pode não ser necessariamente local, mas tem de ser um parceiro que conhece a China e que tem os contactos. Para fazer negócios cá, é preciso falar chinês, alguém que o traduza e em quem tenhamos confiança.<sup>61</sup>*

A questão do melhor método de entrada no mercado chinês para uma empresa portuguesa, tal como Agostinho Dolores Ferreira referiu, é procurar um parceiro que já conheça e que tenha experiência no mercado. Todas as empresas entrevistadas deram o mesmo tipo de resposta, referindo que é a forma mais segura e vantajosa dependendo do tipo de negócio e tamanho da empresa em questão. Procurar

---

<sup>60</sup> *Business Plan* – Plano de negócios onde se descreve o tipo de produto ou serviço em causa, o público alvo (incluindo a cultura, hábitos, religiões...), objetivos de longo e curto prazo, estudo do mercado que se pretende abordar, as vantagens do seu produto/serviço, métodos de entrada no mercado, objetivos financeiros, pode ainda ter a história do negócio já feito pela empresa. Serve para o planeamento do próprio negócio e ainda para dar a conhecer o mesmo a possíveis parceiros e/ou investidores.

<sup>61</sup> Informação disponível em <https://www.msn.com/pt-pt/video/rtp/marcelo-prefere-ver-empres%C3%A1rios-portugueses-na-china-do-que-investidores-chineses-em-portugal/vp-BBWnz5G> (consultado a 19/08/2019 pelas 15:45) ou em <https://www.dn.pt/lusa/interior/prchina-empresas-portuguesas-recomendam-quantidade-e-parceiro-local-para-exportar-10842007.html> (consultado a 19/08/2019 pelas 15:54).

uma empresa parceira e/ou distribuidor chinês, pode influenciar positivamente o sucesso do negócio na china. Alguém que já conhece o mercado, o cliente, a cultura e a língua é a ponte de ligação ideal entre a empresa portuguesa e a China. No caso de empresas que sejam produtoras de certo tipo de produto, poderão confiar aos parceiros chineses a distribuição e venda do produto na China, sendo que está mais próximo do consumidor final. Neste tipo de relações, o risco de perda é relativamente baixo quando comparado com outros métodos de entrada no mercado.

*Culturas diferentes fazem negócios de formas diferentes. Se a sua empresa tem dificuldades em adaptar-se a novas maneiras de fazer as coisas ou a respeitar uma cultura diferente da sua, provavelmente não é adequada para fazer negócios na China. (Collins & Block, 2007, p. 16)*

As três empresas referiram que a característica principal a ter em consideração antes de entrar no mercado chinês é a cultura. A cultura chinesa é completamente diferente da cultura portuguesa e se uma empresa portuguesa pretende fazer negócios na China tem opção de facilitar muito o processo e estudar a cultura para que a entrada no mercado seja o mais suave possível. Se a empresa portuguesa for para a China preparada, com estudos de mercado, a compreender como as questões operacionais e de negociação funcionam e ainda a conhecer os padrões culturais nos quais se vai inserir, fará grande diferença, principalmente em comparação com empresas que ignoram a cultura e que procuram fazer negócios da mesma forma que fazem noutros mercados externos. Para além da cultura referiram-se ainda diferenças a nível religioso, que também é um grande fator em alguns casos. Ao contrário de Portugal, no qual a religião predominante é a católica, na China existe mais variedade sendo que o budismo e as filosofias confucionismo e taoismo predominam, influenciando a maneira de pensar, agir, hábitos e costumes.

A características referidas vão entrar em prática no momento que a empresa tiver de se adaptar ao mercado, seja a adaptação de empresários ou elementos das equipas portuguesas na China ou na adaptação do produto vendido. Sem esta adaptação a empresa arrisca-se a exportar um produto que não terá sucesso a chegar ao consumidor final. A Pastéis de Chaves Macau, que como ideia original pretendia vender Pastéis de Chaves<sup>62</sup>, chegou à conclusão em que vender apenas o Pastel de Chaves

---

<sup>62</sup> O Pastel de Chaves é um produto de pastelaria com origem na Cidade de Chaves (Portugal), constituído por carne picada de vitela envolta em massa folhada.

“original” não é suficiente, devido a diferenças nas religiões entre China e Portugal (alguns budistas não comem carne) e pela grande variedade de gostos. Então a criação de novos tipos de pastéis (ex.: pastéis de frango, porco, vegetariano, chocolate, entre outros) foi necessário. Também a venda de vinhos portugueses teve de ser adaptada, devido a algumas superstições por parte do cliente chinês em relação a números e/ou cores nos rótulos.

*Que perspectivas para o futuro é que a China oferece ao nosso negócio? Julgando pela nossa experiência nos últimos anos é difícil chegar a uma conclusão definitiva - o copo pode ser considerado meio cheio, ou meio vazio. A nossa experiência na China tem sido ambos decepcionante como encorajadora. (Hofer & Ebel, 2007, p. 210)*

As empresas entrevistadas fizeram afirmações semelhantes, referindo que a experiência com o mercado chinês é bastante peculiar. É um mercado extremamente exigente, trabalhoso, de grandes dimensões e com culturas completamente diferentes da cultura portuguesa. Estas diferenças criam muitas dificuldades, mesmo que se tenha muita preparação e estudo de mercado, é difícil atingir a perfeição e acabam por surgir problemas entre a empresa portuguesa e os seus parceiros na China. De acordo com a Cutipol, o facto de não terem a parte operacional a trabalhar na China cria dificuldades, assim como na comunicação com os seus parceiros, o que traz muitas “dores de cabeça” e preocupações. Surgem ainda problemas a nível aduaneiro e com o registo de propriedade intelectual, devido a diferenças nas leis entre Portugal e China.

Por outro lado, as empresas portuguesas entrevistadas tentam focar-se no lado positivo deste processo. No geral, descrevem a experiência como uma experiência positiva, porque apesar de todos os obstáculos, estão a ter sucesso no mercado chinês, aumentando vendas e portfólio de clientes a cada ano que passa fazendo a empresa crescer. Apesar de existirem inúmeras leis, não só a nível nacional, como também a nível de província e/ou cidade onde a empresa concentra as suas vendas, os parceiros facilitam a adaptação às mesmas. Descrevem ainda a experiência com o mercado chinês como uma experiência de profunda aprendizagem devido ao convívio com outras culturas aprendendo características de um povo tão diferente como o chinês. Descobrem diferenças culturais interessantes como por exemplo, o facto de que os chineses, normalmente, se riem quando erram, ao contrário dos portugueses ou ocidentais em geral, que quando erram reagem com embaraço ou vergonha visível. O

facto de conhecer a cultura e língua ajuda na integração, negociação e formação de contactos da empresa.

Em suma, as relações entre Portugal e a China estão cada vez mais próximas e em bons termos, o que facilita a internacionalização de empresas/organizações chinesas para Portugal, assim como as empresas/organizações portuguesas a entrarem no mercado chinês e a proliferarem no outro lado do mundo. No geral, o conhecimento das empresas portuguesas sobre a China já não é escasso, visto que o país representa para muitos um mercado em crescimento onde fazer sucesso e dinheiro é uma hipótese. O estudo do mercado revela-se extremamente útil e imprescindível no processo de internacionalização principalmente para o mercado chinês, onde a ignorância cultural ou etnocentrismo cultural por parte de empresas estrangeiras já não são perdoados, principalmente em contexto de negócios. Mesmo que a experiência inicial seja exaustiva, o mercado chinês continua a ser um marco de crescimento para empresas a nível mundial, se a adaptação for completamente conseguida poderá trazer muitas recompensas. O empenho, o respeito e o conhecimento são os três valores que deverão fazer parte de uma empresa/organização portuguesa que realmente pretende ter sucesso no mercado chinês, seja qual for o método escolhido de abordagem.

### **3.2 Importância da Inteligência Cultural**

Tal como já abordado em capítulos anteriores, a inteligência cultural é considerada por muitos uma característica necessária em várias áreas de trabalho devido à grande diversidade de culturas que se encontram diariamente. Seja na política, no ensino, ou em qualquer área que envolva a comunicação com pessoas de culturas diferentes. Possui também um papel importante na área dos negócios internacionais pois ajuda a perceber e identificar diferenças entre culturas em vários países e sociedades. Através deste conhecimento será possível para as empresas/organizações perceber o impacto que estas diferenças poderão ter nos seus negócios e ser-lhes-á possível prevenir alguns dos obstáculos que poderiam aparecer caso contrário.

*Uma organização com um alto nível de QC poderá pensar de forma inovadora quando certas soluções são necessárias, as suas equipas possivelmente serão mais eficazes na solução*

*de problemas e a fechar negócios, devido à sua habilidade de se adaptarem a diferentes ambientes operacionais.* – R. Kumar<sup>63</sup>

Apesar da relevância da inteligência cultural no mundo dos negócios, ainda existe uma espécie de subestimação da cultura por parte de algumas empresas e algum desconhecimento do conceito, talvez devido à sua breve história de existência. Das três empresas entrevistadas, apenas uma conhecia o conceito da inteligência cultural, enquanto que as restantes, apesar de não conhecerem esta nomenclatura, tinham conhecimentos do seu significado e da sua relevância. Foi possível também entender que as empresas portuguesas dão a devida importância às diferenças culturais entre os dois países, visto que aprenderam através dos erros de outras empresas que tentaram entrar no mercado sem dar a devida importância à cultura chinesa acabando por falhar no processo. No entanto, saber que a cultura é importante também não é suficiente para garantir o sucesso num mercado internacional tão complexo como o chinês. As medidas tomadas pela empresa de maneira a aumentar o seu conhecimento pelo mercado alvo, e como aumentar o seu nível de QC são dois fatores cruciais neste processo.

*Existem inúmeros assuntos que devem ser considerados quando se traz um produto para um novo mercado internacional ou quando se vende um produto a grupos internacionais dentro do seu próprio país. As diferenças culturais afetam a forma como as pessoas respondem às abordagens de publicidade e marketing, e ditam as suas decisões sobre o preço do produto e qualidade. Questões como os hábitos de consumo e comportamentos do consumidor variam a nível mundial e precisam de ser tidos em consideração, desde o momento em que se faz o design do produto ou serviço, até ao ponto de venda.* (Peterson, 2004, pp. 122–123)

As três organizações concordaram com o facto de que diferentes culturas e línguas podem afetar as probabilidades de sucesso dos negócios em mercados estrangeiros. A Cutipol referiu que em culturas ou sociedades como a da China, onde os negócios não se resumem apenas a relações profissionais, mas também a nível pessoal. Estas relações criam-se através de confiança entre as duas partes envolvidas, a confiança vai-se criando através de pequenos pormenores e comportamentos. Certos aspetos culturais, históricos e linguísticos podem ser estudados por parte da empresa portuguesa, estas

---

<sup>63</sup> Disponível em <https://globalfocusmagazine.com/the-business-of-cultural-intelligence/> (consultado a 24/08/2019 pelas 15:20).

serão as áreas de contacto que mais ajudam na criação de confiança. Mostrar conhecimentos da cultura chinesa num jantar com possíveis parceiros chineses dá a imagem de alguém que “fez o trabalho de casa” e não a de mais um estrangeiro, que quer apenas fazer dinheiro na China, sem respeitar ou dar importância à cultura e sociedade onde pretende entrar. Se o empresário português (na China) mostrar que sabe algumas palavras ou frases em chinês, que respeita a cultura chinesa comendo com pauzinhos disfrutando da comida chinesa, poderá ganhar a confiança e admiração do empresário chinês e, conseqüentemente, a sua confiança. Se, por outro lado, o empresário português apenas decidir falar em inglês/português com um intérprete ao seu lado, sem dizer uma única palavra em chinês, se negar a comida que lhe é servida só porque não gosta particularmente desse prato de comida, poderá ser mal visto pelo empresário chinês não conseguindo a sua confiança. Sem confiança os negócios entre empresas portuguesas e chinesas terão grandes dificuldades em avançar.

Durante a entrevista à Cutipol referiu-se que quando alguma empresa/organização tenta criar uma relação comercial, tudo se baseia em relações de confiança e essas relações de confiança vão-se criando a partir de pequenos sinais. Esses sinais são as pequenas características ou interesses que ambos os empresários têm em comum e a partir do momento que se verificam, podem-se aumentar essas áreas de contacto, criando maior proximidade entre eles. Será possível descobrir estes pontos quanto mais contacto houver entre as duas partes. Podem-se descobrir áreas de contacto relacionadas com a cultura, história, língua ou qualquer coisa que funcione para mostrar que as pessoas apesar de culturas diferentes têm algo em comum e esses pontos podem uni-las. Logo que se crie essa relação de confiança, tudo se tornará mais fácil para a entrada no mercado chinês.

A CCILC e a Pastéis de Chaves Macau, ainda que tenham concordado com a importância da língua e a cultura para o sucesso de um negócio na China, referiram que o nível de relevância das diferenças culturais para o negócio pode variar por muitas razões. Por exemplo, se for uma marca e produtos reconhecidos a nível internacional, com grande exposição mediática, é possível que a importância das diferenças culturais não seja tão alta e que os parceiros chineses mostrem imediatamente muito interesse no produto/serviço, sabendo que vai ter sucesso na China. Caso a empresa portuguesa possua uma marca já bastante conhecida e conceituada a nível internacional, também é provável que as diferenças culturais não tenham um impacto tão grande para a entrada no mercado chinês. No entanto, com base nas respostas dadas pelos entrevistados, Portugal apesar de ter empresas que oferecem produtos de alta qualidade, não tem o reconhecimento necessário,

especialmente quando em comparação com outras marcas internacionais. Então no caso das empresas portuguesas as diferenças culturais entre Portugal e China ganham maior magnitude.

Imagine-se que está na posição contrária, ou seja, tem duas ou mais ofertas para parcerias por parte de empresas estrangeiras. Após muito estudo, deliberação e cálculos, chega-se à conclusão que seja qual for a empresa que escolher para fazer uma parceria acabará por ter mais ou menos os mesmos lucros, os mesmos benefícios e a mesma quota de mercado. Se as oportunidades de negócio são muito semelhantes qual seria o fator usado para decidir a melhor parceria possível? O nível de confiança que se tem com essas empresas ou simplesmente o nível de proximidade, seriam os dois fatores usados para a seleção final, sendo que é melhor escolher uma empresa/parceiro com quem se tenha confiança suficiente para uma parceria suave e estável. (Peterson, 2004, p. 71)

*A maior parte dos interesses, empregos e causas do século XXI requerem a adaptação a várias culturas. A sua procura vai crescer exponencialmente durante a próxima década. Qual é a sua paixão? Negócios? Alguns dos negócios mais rentáveis encontram-se em novos mercados além-mar e decorrem da coesão e motivação de equipas de trabalho culturalmente diversas. (...) Liderança? Quase não existe nada no qual um líder toque que não seja moldado por cultura, incluindo a difusão de perspetivas, gestão de pessoas, e o desenvolvimento de um plano estratégico. (Livermore, 2011, p. 12)*

Indivíduos com o QC elevado têm mais facilidade no que toca a negociações transculturais quando em comparação com indivíduos com um nível de QC baixo. Com um alto nível de inteligência cultural será possível entender ambiguidades na comunicação intercultural, será mais fácil ler nas entrelinhas (entender comportamentos não verbais) durante negociações e ainda poderá ajudar na motivação de um indivíduo ou de uma empresa de cultura diferente (Livermore, 2011, p. 15). Indivíduos com um nível de QC elevado poderão ainda dar uma boa imagem da empresa para o possível parceiro, sendo que, para além de respeitarem e terem conhecimentos de como lidar e se adaptar a culturas diferentes, mostram interesse nessas culturas, prendendo a atenção e criando laços de ligação e confiança entre as pessoas.

No que toca à importância de pessoas com elevado nível de inteligência cultural nas empresas, todas as organizações entrevistadas chegaram à mesma conclusão. Se os planos de uma

empresa/organização é internacionalizar-se para o mercado chinês (ou qualquer outro mercado) é importante não só ter equipas capazes a nível de conhecimento dentro da área dos negócios, mas a cima de tudo, pessoas que são capazes de se adaptar a qualquer ambiente cultural diferente do seu e capazes de comunicar com êxito com parceiros que provêm de outros países mostrando que, apesar de serem de culturas diferentes não haverá dificuldades no que toca a diferenças culturais.

No caso da China é ainda mais importante que o líder ou o presidente executivo da empresa Portuguesa, assim como todas as pessoas com cargos mais elevados, tenham igualmente um nível de QC elevado. A razão por trás disto é que, como já foi referido, na cultura de negócios chinesa se a intenção é chegar as pessoas com mais poder, tem de se recorrer também aos indivíduos com o cargo mais elevado dentro da própria empresa. É uma forma de mostrar respeito encontrando-se com pessoas do mesmo nível hierárquico (na hierarquia de ambas as empresas). Se estas pessoas possuírem um nível de inteligência cultural alto, os benefícios serão ainda mais e as probabilidades de cooperação entre as duas empresas serão maiores devido à confiança e relação pessoal que poderá ser criada diretamente entre essas pessoas com altos cargos.

A Cutipol refere que nos dias de hoje, e cada vez mais, as pessoas com um nível de inteligência cultural elevada são muito vantajosas para o desenvolvimento de negócios de uma empresa no estrangeiro, principalmente no que toca ao nível comportamental ou o saber estar das pessoas. Deu ainda o exemplo da cultura indiana onde é costume eructar como sinal de satisfação no final da refeição, que não teria muito sucesso a tentar entrar em mercados no norte da Europa se continuasse a incentivar esse tipo de comportamentos, que são mal vistos pelas pessoas do mercado onde eles pretendem entrar. Portanto, indivíduos com um QC elevado não são apenas importantes no que toca a negociações, mas também têm um papel crucial no que toca à adaptação do produto/serviço aos gostos do cliente alvo. Mais uma vez, estas pessoas terão o conhecimento necessário sobre a cultura e a capacidade de tomar decisões eficazes para obter melhores resultados.

*Os funcionários que possuem um alto nível de inteligência cultural desempenham um papel importante como ponte entre as divergências e lacunas de conhecimento numa organização: educando os seus colegas sobre diferentes culturas; transferindo conhecimento entre grupos, caso contrário, díspares; ajudando a construir conexões interpessoais e a suavizar os processos interpessoais numa equipa de trabalho multicultural. Os funcionários culturalmente inteligentes também possuem o potencial para impulsionar a inovação e a criatividade, devido à*

*sua capacidade de integrar diversos recursos e ajudar os negócios a aproveitar da melhor forma as múltiplas perspectivas que uma equipa multicultural traz ao local de trabalho.*<sup>64</sup> – IESE Business School na Forbes

A inteligência cultural pode ser considerada uma *soft skill* ou uma capacidade interpessoal que, tal como as capacidades de liderança, comunicação, versatilidade, trabalho em equipa ou de gestão de tempo, têm cada vez mais valor nos dias de hoje, visto que há cada vez mais pessoas qualificadas para fazer certos tipos de trabalho técnico, mas nem todas possuem este tipo de capacidades adicionais. Contudo, as capacidades interpessoais são igualmente valiosas para o bom funcionamento da empresa, dos seus funcionários, da produtividade e do trabalho. No fim, a empresa ou organização que possuir este tipo de funcionários tem muitos benefícios. O mesmo acontece com as pessoas com um elevado nível de QC, têm grande valor, porque nem todas as pessoas têm essa característica desenvolvida. Mesmo que uma empresa não tenha planos de se expandir para outros países, é provável que, mais cedo ou mais tarde, venha a ter funcionários provenientes de culturas diferentes. Nestas situações, também alguém com o nível de inteligência cultural elevado é de grande importância para a gestão de equipas culturalmente dissemelhantes.

Os seres humanos, como espécie, são todos iguais. Não importa a origem, todos sentem as emoções humanas normais, seja sofrimento, entusiasmo, ciúme ou paixão. Contudo, cada indivíduo é diferente. Mesmo quando criados dentro da mesma comunidade, pelos mesmos pais, trabalhando no mesmo ambiente, não há dois indivíduos exatamente iguais. Cada um tem um estilo único e um conjunto de preferências, interesses, aversões e valores. Por isso, quando se trabalha com alguém é importante começar uma relação com o objetivo de entender pontos específicos e únicos desse indivíduo, não assumindo que por vir de uma outra cultura vai pensar ou comportar-se de uma maneira específica. A cultura onde cada pessoa é criada, vai condicionar a maneira como se vê o mundo, o que é “certo”, o que é “errado”, o que é “estranho” ou o que é “normal”. As pessoas com o QC elevado são as que podem ver para além da própria cultura, podendo aprender e adaptar-se a outras culturas (Meyer, 2014, pp. 251–252) .

---

<sup>64</sup> Disponível em <https://www.forbes.com/sites/iese/2015/03/24/why-you-need-cultural-intelligence-and-how-to-develop-it/#3551ee5117d6> (Consultado a 28/08/2019 pelas 11:56).

*O sucesso estratégico depende da compreensão da cultura e os gestores das empresas devem aprender, absorver e adaptar-se às características do país onde vão trabalhar e negociar. Não devem esperar que sejam os locais a adaptar-se. Assim, a primeira preocupação de uma empresa deverá ser conhecer o meio envolvente, não apenas os atributos económicos e competitivos da indústria, mas também as características sociais, políticas e culturais do país onde quer entrar. (Arantes, 2013, p. 22)*

Com base nas entrevistas efetuadas às três organizações portuguesas, obtiveram-se respostas diferentes quanto à importância da inteligência cultural para o sucesso no mercado chinês. Em primeiro lugar a Cutipol, vai de acordo com a citação em cima, referindo que a inteligência cultural é absolutamente indispensável para o sucesso no mercado chinês. É um mercado extremamente diferente não só a nível cultural, mas em todos os parâmetros. Sem entender a cultura e a língua será muito difícil entrar para o mercado e se, por alguma razão, conseguir entrar podem surgir imensos problemas sempre que for necessário tomar decisões em conjunto com os parceiros chineses ou no processo de adaptação do produto ao cliente chinês. Por outro lado, a CCILC e a Pasteis de Chaves Macau referiram que a inteligência cultural é importante, mas não é indispensável para o sucesso no mercado chinês. Defendem que é uma mais valia, uma vantagem.

Existem, porém, alguns casos de grandes marcas de luxo internacionais que, por desconhecimento ou tratamento desadequado das diferenças culturais, tiveram dissabores no mercado chinês. Em novembro de 2018, a marca de moda de luxo italiana Dolce & Gabbana<sup>65</sup>, que se estava a preparar para o lançamento de uma nova coleção de roupas com um grande desfile de moda na cidade de Xangai, emitiu três anúncios que geraram muito controvérsia entre o público chinês. Cada um destes anúncios tinha uma atriz chinesa que tentava comer pratos de comida italiana, tais como pizza, canolli e esparguete usando pauzinhos. Os anúncios tinham um narrador masculino, que falava em chinês e parodiava os hábitos da protagonista, rindo-se dela quando não conseguia comer esses pratos com os pauzinhos.

---

<sup>65</sup> Fundada por Stefano Gabbana e Domenico Dolce em Milão, Itália (1985).



Figura 12 Anúncio de Dolce & Gabbana - Cannoli<sup>66</sup>

Os anúncios não foram criticados apenas pelo conteúdo visual, mas também pelo conteúdo paternalista do narrador. Por exemplo, no anúncio do cannoli (Figura 12), quando a protagonista não consegue comer da forma que o narrador sugere, este ainda lhe pergunta “Mesmo assim é demasiado grande para ti, não é?”. Pouco depois, sugere uma nova forma para comer o cannoli com os pauzinhos, a protagonista consegue e o narrador diz-lhe: “Isto vai fazer-te sentir como se estivesses na Itália, mas estás na China!”. A protagonista ri e abana a cabeça em sinal de concordância.<sup>67</sup>

Numa tentativa de apelar aos consumidores chineses através de “comédia”, a Dolce & Gabbana acabou por criar uma grande controvérsia que mostrou a ignorância cultural e racismo da marca. Este acontecimento fez com que o público chinês boicotasse não só os produtos, mas também o desfile da marca que acabou por ser cancelado e as grandes plataformas de comércio eletrónico da China retiraram os produtos da marca dos seus portais. O que era antes um dos maiores mercados para a Dolce & Gabbana, acabou por fazer a marca perder muitos recursos e muitos consumidores, simplesmente porque a marca não deu atenção à cultura milenar chinesa. A modelo chinesa Estelle Chen referiu: “Vocês não amam a China, vocês amam o dinheiro. A China é rica, mas também é rica em valores e em cultura... e (os chineses) não vão gastar um único tostão numa marca que não respeita isso.<sup>68</sup>”. Como consequência, os dois fundadores e presidentes da marca, Stefano Gabbana e Domenico Dolce, fizeram

---

<sup>66</sup> Na figura a protagonista tenta comer um cannoli usando pauzinhos, enquanto que o narrador diz “Finalmente temos comida com um tamanho que não te deixe sem saber como manuseá-la”. Figura disponível em <https://www.rt.com/news/444560-dolce-gabbana-chinese-ad-racism/> (Consultado a 31/08/2019 pelas 12:24).

<sup>67</sup> Informação e anúncio do cannoli com legendas em inglês disponível em <https://observador.pt/2018/11/21/serao-estes-anuncios-da-dolce-gabbana-racistas-e-discriminatorios/> (Consultado a 29/08/2019 pelas 15:10).

<sup>68</sup> Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=594Q9CJQbD4> (Consultado a 29/08/2019 pelas 15:50).

um pedido de desculpas oficial ao público chinês, mas marca acabou por ter o seu nome manchado aos olhos dos consumidores chineses.

A Amazon, uma empresa multinacional americana, que atualmente é considerada a maior empresa de comércio eletrónico a nível mundial, também entrou no mercado chinês, em 2004. Inicialmente a Amazon não teve grandes problemas, mas a situação começou a agravar-se a partir do momento em que a concorrência por parte de grandes empresas chinesas de comércio eletrónico começaram a crescer. Empresas como o Taobao (parte da Alibaba) e a Jingdong (JD.com), representam duas das mais famosas plataformas de compras *online* na China, ocupando cerca de 81% do mercado doméstico chinês. Contudo, a percentagem do mercado detida pela Amazon caiu para menos de 1% em 2018. As razões para esta grande diferença entre as empresas é simples: de acordo com os consumidores chineses, a Amazon fracassou na adaptação ao mercado local e às preferências dos consumidores chineses. Ao contrário dos consumidores ocidentais, que preferem *websites* “limpos”, minimalistas, simples, com cores claras ou neutras, os consumidores chineses tendem a gostar de *websites* muito coloridos (com tendência para cores quentes, principalmente o vermelho), com “avalanches” de informação, produtos e descontos. O erro da Amazon foi considerar o mercado chinês como consideraram os mercados europeus e americanos tentando manter a coerência de design e interface em todos os seus *websites* o que acaba por dificultar a personalização e adaptação ao mercado chinês.<sup>69</sup> Devido a esta falta de conhecimento cultural e adaptação ao mercado chinês, juntamente com a esmagadora concorrência de empresas chinesas, a Amazon anunciou que vai acabar com parte do seu negócio de comércio eletrónico na China.

A Amazon e a Dolce & Gabbana são apenas dois exemplos de empresas com grande poder e sucesso a nível mundial, mas que acabaram por sofrer consequências no mercado chinês por não fazerem um estudo da cultura e dos hábitos dos consumidores chineses. Outras empresas como o eBay, Home Depot, Nike e Groupon<sup>70</sup> cometeram erros semelhantes, subestimaram a cultura e a língua de um mercado tão diferente como o chinês.

Toda esta informação foi recolhida com o objetivo de fazer uma comparação com as respostas que foram dadas nas entrevistas feitas a empresas portuguesas. Como foi referido antes, a Cutipol e a afirmou que a inteligência cultural nas empresas portuguesas é definitivamente indispensável para o

---

<sup>69</sup> Informações sobre o caso da Amazon na China disponíveis em <https://www.abacusnews.com/big-guns/consumers-say-amazon-failed-china-because-it-didnt-adapt/article/3006718> (Consultado a 31/08/2019 pelas 14:08) e em <https://www.terra.com.br/economia/por-que-a-amazon-fracassou-na-china,cd28c404a0a541b7df2afe51755e5eacvseklo57.html> (Consultado a 31/08/2019 pelas 15:01).

<sup>70</sup> Informações sobre os erros cometidos por estas empresas no mercado chinês disponíveis em <https://www.1421.consulting/2016/02/famous-failures-in-china/> (consultado a 31/08/2019 pelas 15:26).

sucesso das mesmas na entrada no mercado chinês. Por outro lado, as outras duas organizações referiram que a inteligência cultural tem realmente grande importância nesse processo, mas não dá a garantia de sucesso à empresa pois existem outros fatores envolvidos como a qualidade do produto ou a capacidade da empresa produzir em grandes quantidades. De facto, há empresas que conseguiram entrar para o mercado chinês, como a Amazon, que entrou em 2004. No entanto, após 15 anos a Amazon dá-se por vencida e decide sair do mercado chinês. A questão das diferenças culturais entre mercados pode não causar problemas no momento da entrada no mercado, principalmente para grandes marcas e empresas conhecidas mundialmente, mas a longo prazo, se não houver adaptação cultural ao mercado chinês as empresas podem acabar por ter grandes problemas.

No caso das empresas portuguesas - que por norma são empresas menos conhecidas ao lado das grandes marcas internacionais e que têm a concorrência como um grande obstáculo para superar - se a intenção for entrar no mercado chinês e fazer lucros a longo prazo, a inteligência cultural terá um papel muitíssimo importante. Se a empresa portuguesa mostrar que consegue adaptar-se à cultura chinesa e ao consumidor chinês, sendo capaz de se preparar para as várias diferenças culturais que pode encontrar, acabará por ter vantagens sobre as concorrentes que desvalorizam estes fatores e ter maiores chances de sucesso a longo prazo no mercado chinês.

*Para entrar e competir no mercado global, as empresas chinesas têm de enfrentar muitos problemas diferentes, financeiros, legais e diferenças culturais no mercado internacional versus o seu mercado doméstico. Em suma, as “regras do jogo” são diferentes. O mesmo princípio aplica-se para as empresas ocidentais que entram para o mercado chinês ou que trabalham internacionalmente com empresas chinesas. Ouvimos frequentemente exemplos onde se culpam as “diferenças culturais” caso as coisas não andem como o planeado. As questões são: Entendemos as diferenças? Já tentámos perceber? (...) Tem de ir ver as mudanças na China com os próprios olhos. Mas tem de ir com uma mente aberta e deixar os preconceitos e ideias pré-concebidas para trás. Tem de estar disposto a reconhecer que há diferenças, e tem de estar pronto para entender e trabalhar com essas diferenças. É apenas por este caminho que conseguirá fazer parte do crescimento da China e do seu progresso. (Hamilton & Zhang, 2012, p. 169)*

## Conclusão

Um conceito tão complexo de descrever por palavras como o de cultura comporta a dificuldade de o entender. Não existem duas pessoas iguais, devido a traços de personalidade, mas também não existem duas culturas iguais. Cada país e cada região têm características culturais únicas e estas características acabam por influenciar a forma de pensar e a maneira de ver o mundo de cada uma das pessoas que cresce nesse meio. Conceitos simples como as cores, por exemplo, têm significados completamente diferentes na China e em Portugal e, para casos como este, não existe certo ou errado. Existem simplesmente, diferenças nos pontos de vista, nas codificações e nas interpretações.

Em pleno século XXI, o fenómeno da globalização não mostra sinais de abrandamento. Antes pelo contrário, cada vez mais a internacionalização de empresas, serviços, produtos e movimentação de pessoas em trabalho ou turismo são mais comuns, mesmo quando se assiste à ameaça de retorno de algum protecionismo. A globalização trouxe consigo alguns desafios: quando um português vai aos Estados Unidos da América, percebe rapidamente que o significado das gorjetas num restaurante é diferente do que acontece em Portugal; se for a qualquer país do este da Ásia terá de se habituar a comer usando pauzinhos e terá de entender que não é comum o toque físico quando se cumprimenta alguém. Problemas de adaptação a ambientes culturais diferentes do nosso tornaram-se barreiras relevantes e que muitas pessoas têm dificuldade em superar.

A teoria da inteligência cultural (QC) surge como uma forma de olhar para este tipo de problemas - e para outras questões bem mais complexas que surgem da interação entre pessoas de diferentes culturas - sendo definida como uma capacidade que qualquer pessoa pode desenvolver através de conhecimento, experiência e esforço pessoal para funcionar de forma eficaz em contextos interculturais. Sendo uma teoria multidimensional, é composta por várias dimensões ou capacidades, analisadas ao longo deste texto, que a vêm complementar em diferentes áreas, seja na área cognitiva, comportamental ou motivacional/emocional.

Um primeiro passo para a adaptação a outras culturas é conhecer a própria cultura, de forma a se perceber os motivos de considerarmos a outra cultura como diferente. Assim, uma pessoa com um nível de inteligência cultural elevado é semelhante a um compasso de desenho: uma parte da pessoa está completamente assente na sua origem, na sua cultura, sabe quem é e o que a representa, enquanto que a outra parte da pessoa é versátil e roda entre culturas, conseguindo adaptar-se às mesmas sem se esquecer da sua. A flexibilidade é a sua característica principal e é por isso que, hoje em dia, é possível

ser-se atendido por um médico ucraniano, ensinar crianças chinesas ou trabalhar com colegas indianos. Cada vez mais as sociedades se misturam tornando-se menos homogêneas e o facto de ter de se lidar com pessoas que provêm de ambientes culturais diferentes torna a inteligência cultural numa capacidade ainda mais importante para o bom funcionamento da sociedade.

Uma das áreas de trabalho onde a inteligência cultural é muito útil é no mundo dos negócios. As diferenças culturais e a inteligência cultural têm, aliás, ligações a vários aspetos da vida das empresas: nas negociações, na adaptação dos produtos, nas campanhas de promoção, na ligação emotiva aos clientes e na manutenção de relações de confiança com parceiros, para dar alguns exemplos.

A presença de uma empresa em vários mercados a nível internacional marca o seu poder, resultados financeiros e notoriedade. Neste sentido, o QC revela-se como característica chave para decifrar culturas, ajudando na adaptação de empresas a mercados internacionais. Ao mesmo tempo, a inteligência cultural é também muito importante dentro das próprias empresas, visto que, com a crescente mobilidade, existem cada vez mais equipas de trabalho multiculturais. Estas equipas são compostas por pessoas que provêm de culturas variadas e têm de trabalhar juntas e o seu desempenho vai-se refletir no sucesso ou insucesso das empresas onde trabalham. Assim sendo, equipas multiculturais com membros culturalmente inteligentes têm vantagens no que toca à tomada de decisões, eficácia em negociações, eficiência no que toca a liderança, rentabilidade e inovação.

Um país como a China que tem uma cultura milenar, com hábitos, costumes, línguas e filosofias completamente diferentes das que se encontram no ocidente e, nesse contexto, a inteligência cultural pode ser uma ferramenta extremamente útil a quem lá quer negociar ou trabalhar.

Fazer negócios com outros países é um processo complexo que pode demorar, meses ou anos dependendo do mercado em questão. Entrar para o mercado chinês, com uma cultura tão enraizada e tão diferente da portuguesa, constitui, portanto, um grande desafio para as empresas lusas. Na pesquisa e entrevistas realizadas para esta dissertação, ficou claro que a preparação é fundamental, com um estudo de mercado robusto, de forma a se prepararem e consolidarem o seu conhecimento em relação ao consumidor chinês, à sua cultura, língua, localização alvo e hábitos de consumo. As empresas deverão também estabelecer contactos e identificar parceiros que possam ajudar na adaptação e contratar funcionários, gestores e líderes de equipa que não tenham apenas conhecimentos sobre o mercado, mas que o consigam também pôr em prática, podendo demonstrar por comportamentos e ações o seu alto nível de inteligência cultural.

Entre os principais obstáculos que uma empresa portuguesa poderá encontrar no mercado chinês destacam-se a concorrência por parte de grandes marcas internacionais que já estão relativamente sólidas no país, mas também o facto da cultura e língua chinesas serem completamente diferentes da cultura e língua portuguesas. As diferenças culturais são, em muitos casos, o pretexto usado para justificar o facto de certas empresas estrangeiras não terem sucesso no mercado chinês e acabarem por desistir. E, por mais reputação, poder e recursos que uma empresa tenha, as diferenças culturais serão sempre uma variável a considerar.

No momento de avançar com um processo de internacionalização para o mercado chinês, as empresas portuguesa podem considerar duas opções: entrar com os seus produtos e modo de fazer negócio, minimizando os aspetos culturais e linguísticos que diferenciam os dois países, podendo com isso reduzir os custos, mas reduzindo também o potencial de sucesso; optar por procurar essa adaptação e, mesmo com custos mais elevados, prestar maior atenção às diferenças culturais e atribuir este desafio a elementos da equipa culturalmente mais inteligentes, para que os problemas que surjam devido a diferenças culturais sejam resolvidos de forma eficaz, criando a melhor ligação possível entre a empresa portuguesa, a empresa chinesa (parceira) e o consumidor chinês.

A inteligência cultural é um ponto positivo para as empresas que a valorizem e a procurem, pois mostra que há o respeito, a capacidade de adaptação e a vontade de saber mais sobre outras culturas. Quando em comparação com empresas que ignoram completamente a inteligência cultural, argumentando que os negócios são negócios e as duas coisas não se misturam, a empresa portuguesa que for culturalmente inteligente terá maiores probabilidades de ser aceite no mercado chinês e de ter melhores resultados a longo prazo.

Esta dissertação tinha como principal objetivo conseguir responder à pergunta “Qual a importância da inteligência cultural para o sucesso ou insucesso das empresas portuguesas no mercado chinês?”. Após a informação recolhida e estudada durante o processo de pesquisa pode-se concluir que a inteligência cultural é como um protetor solar. Quando a radiação solar é muito forte, aconselha-se às pessoas o uso de protetor solar para proteger a pele da radiação ultravioleta, mas a decisão de o usar ou não, cabe a cada pessoa. Não obstante, se não se usar protetor solar a pessoa arrisca-se a acabar com queimaduras solares na pele que podem causar problemas de saúde a longo prazo. A inteligência cultural tem esta função para as empresas portuguesas que pretendem entrar para o mercado chinês. Todas têm o poder para decisão em recorrer ou incentivar o desenvolvimento da inteligência cultural dos seus funcionários e líderes como uma *soft skill* de forma a serem capazes de se “protegerem” de todo

o tipo de diferenças culturais que certamente irão surgir durante o processo de internacionalização para o mercado chinês.

Se uma empresa decidir que a cultura e a língua chinesas não são suficientemente relevantes para o desenvolvimento de negócios na China, até poderá conseguir alguns ganhos no curto prazo. Mas irá muito provavelmente fracassar ao primeiro obstáculo cultural ou linguístico que encontre e, sem dúvida, não singrará de forma consistente e sólida no longo prazo.

Embora no mundo dos negócios a inteligência cultural não seja ainda devidamente conhecida - talvez pela sua breve história e divulgação - quando explicada ela é valorizada. Aliás, todas as organizações entrevistadas partilham da mesma opinião no que toca à importância de indivíduos culturalmente inteligentes nas empresas: é importante que as empresas tenham indivíduos capazes de se adaptar a qualquer ambiente cultural, sendo capazes de comunicar com parceiros que provêm de outras culturas com o objetivo de garantir que não ocorrerão problemas causados pelas diferenças culturais.

No caso da China, onde o estatuto tem grande relevância, é também importante que os líderes e elementos das equipas com cargos mais elevados dentro da empresa portuguesa sejam culturalmente inteligentes. De acordo com a cultura de negócios chinesa, recorre-se a líderes para chegar a outros líderes do mesmo grau hierárquico. Através desta demonstração de respeito pela hierarquia das empresas - e se estas pessoas possuírem um nível de inteligência cultural elevado - poderão surgir mais facilmente possibilidades de cooperação entre as duas empresas devido à confiança e relação pessoal que se criará entre os indivíduos com cargos superiores.

As culturas manter-se-ão sempre muito diferentes umas das outras, por isso é valioso saber que também a importância da inteligência cultural se manterá inalterável. As pessoas têm a escolha de tornar o mundo um lugar melhor, onde o país de nascimento, a religião e os valores culturais de cada um, não têm relevância para a criação de boas relações entre elas. Como tal, o tema da inteligência cultural pode ser aplicado a muitas outras áreas de estudo, por exemplo ao ensino, em que aspetos é que a inteligência cultural poderá influenciar a prática de ensino de um professor português num país como a China (ou vice-versa)? Também no campo da política a inteligência cultural tem a sua relevância, pois hoje em dia, os políticos tentam manter boas relações com outros países. O caso do presidente português Marcelo Rebelo de Sousa e o presidente chinês Xi Jinping, por exemplo, em que aspetos é que a inteligência cultural pode ajudar um presidente, um ministro ou um líder na criação de relações transculturais? É necessário um líder político ser culturalmente inteligente nos dias de hoje? Todas estas questões podem

ser uma boa linha de investigação para futuros estudantes que tenham interesse em realçar a importância da inteligência cultural em pleno século XXI, assim como para o futuro.

Não se pode deixar de referir um grande intelectual chinês, o Professor Fei Xiaotong (费孝通 *Fèi Xiàotōng*), cuja obra intitulada "Globalização e autoconsciência cultural", é uma coleção de ensaios dos pensamentos do sociólogo e pedagogo chinês nos seus últimos anos. A obra contém artigos, discursos e diálogos, escritos desde o início dos anos 90 até ao início do século XXI, sob o pano de fundo do rápido desenvolvimento da globalização, o conflito e a reconciliação das civilizações que se tornaram tópicos complexos no mundo. De um ponto de vista oposto ao "choque de civilizações" de Samuel P. Huntington, Fei Xiaotong propôs a construção de um mundo ideal onde "cada cultura desfruta de sua beleza e ao mesmo tempo aprecia e valoriza as outras culturas, de modo que todos os povos compartilhem as suas culturas e alcançando a paz no mundo inteiro"<sup>71</sup>. O mundo ideal seria então um mundo onde as culturas e diferenças culturais não seriam relevantes para a criação de boas relações entre povos ou pessoas de culturas diferentes. Um mundo utópico como esse não é possível, mas cada indivíduo pode fazer a diferença tentando respeitar as diversas culturas e as diferenças culturais entre elas de forma a tornar o mundo num lugar melhor para se viver. Tal como Confúcio, o sábio chinês, refere "em harmonia com divergências" (和而不同 *hé ér bùtóng*). Fang (2013) confirma:

*Todos os países precisam de ter a sua própria cultura e os seus próprios valores, mas também precisam de respeitar e entender outras culturas, conduzir o diálogo civilizado com base no respeito mútuo e adotar uma atitude de racionalismo e tolerância para a coexistência. É a única maneira de evitar guerras, de evitar a morte e a destruição da nossa Terra. Este é um caminho para a paz. Este é um caminho de benefício mútuo para todos os países. O novo mundo precisa de estabelecer uma nova ordem. Essa nova ordem mundial deve-se basear no que todos os países estão dispostos a cumprir sendo benéfico para os mesmos. Acreditamos que o principal proposto pelo Sr. Fei Xiaotong pode ser reconhecido por muitos países do mundo, a fim de alcançar tal efeito.*<sup>72</sup>

<sup>71</sup> “各美其美、美人之美、美美与共、天下大同” (*gè měi qí měi, měi rén zhī měi, měi yǔ gòng, tiānxià dàtóng*). Cf. Fei Xiaotong (2015).

<sup>72</sup> Fang, L. (2013): A Construção da Nova Ordem do Mundo – do Huntington ao Fei Xiaotong, solicitado em <http://www.aisixiang.com/data/61043.html> (consultado a 13/10/2019) 方李莉: *世界秩序的重建——从亨廷顿到费孝通*: “... 每个国家都需要有自己独特的文化、自己的价值观, 但也需要尊重其他的文化, 理解其他的文化, 在相互尊重的基础上开展文明对话, 以理性的、温和的、相互包容的态度来共处。因为仅有如此, 我们才可以避免战争, 避免生灵涂炭, 避免地球毁于一旦。这是一条和平之路, 这是一条各个国家互惠共赢之路。新的世界需要建立新的世界秩序, 这一新的世界秩序必须要建立在每个国家都愿意遵守的、对每个国家都有利的基础上。笔者认为费孝通先生提出来的这十六字箴言, 可以被世界许多国家认同, 并达到如此的效果。” (TdA)

## Bibliografia

1. Ambler, T., Witzel, M., e Xi, C. (2009). *Doing business in China*. (3ª ed). Nova Iorque: Routledge.
2. Ambler, T., e Witzel, M. (2000). *Doing business in China*. Nova Iorque: Routledge.
3. Ang, S. e Dyne, L. V. (2008). *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement and Application*. Estados Unidos da América: M.E. Sharpe.
4. Ang, S., Dyne, L. V., Koh, C., et al. (2007). Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance. *Management and Organization Review*, 3, 335–371.
5. Arantes, V. (2013). *A importância da cultura nos negócios com a China*. Relatório de Estágio Curricular, Mestrado em Estudos Interculturais Português/Chinês: Tradução, Formação e Comunicação Empresarial, Universidade do Minho, Braga, Portugal.
6. Berg, B. L. (2000). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences* (4ª Ed). Estados Unidos da América: Allyn & Bacon.
7. Blackman, C. (2000). *China business: the rules of the game*. Austrália: Allen & Unwin.
8. Blackwell, E. (2004). *How to prepare a business plan*. Londres: Kogan Page.
9. Bucknall, K. B. (1999). *Chinese business etiquette and culture*. Estados Unidos da América: Boson Books
10. Carvalho, A. de L. O. (2016). *Cultura e etiqueta de negócios: o caso de Portugal e da China*. Dissertação, Mestrado em Estudos Interculturais Português/Chinês: Tradução, Formação e Comunicação Empresarial, Universidade do Minho, Braga, Portugal.
11. Collins, R., e Block, C. (2007). *Doing business in China for Dummies*. Estados Unidos da América: Wiley Publishing.
12. Dyne, L. V. e Ang, S. (2015). Cultural Intelligence- Origins, Conceptualization, Evolution, and Methodological Diversity. In Gelfand M. J., Chiu C., e Hong Y. (Eds.). *Handbook of Advances in Culture and Psychology, Volume 5*, 273-310. Estados Unidos da América: Oxford University Press.
13. Dyne, L.V., Ang, S., e Tan, M. L. (2015). *Cultural Intelligence- Oxford Bibliographies*. Estados Unidos da América: Oxford University Press
14. Dyne, L. V., Ang, S., et al. (2012). Sub-Dimensions of the Four Factor Model of Cultural Intelligence: Expanding the Conceptualization and Measurement of Cultural Intelligence. *Social and Personality Psychology Compass*, 6, 295-313. Estados Unidos da América: Blackwell Publishing

15. Earley, C. P. e Mosakowski, E. (2004). Toward Culture Intelligence: Turning Cultural Differences into a Workplace Advantage. In *The Academy of Management Executive* 151-157.
16. Earley, C. P., e Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: individual interactions across cultures*. Estado Unidos da América: Stanford University Press.
17. Erdem, F., e Ozen, J. (2003). Cognitive and affective dimensions of trust in developing team performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 9 (5/6), 131–135.
18. Fang, L. (2013): *A Construção da Nova Ordem do Mundo – do Hengtington ao Fei Xiaotong, 世界秩序的重建—从亨廷顿到费孝通 shijie zhixu de chongjian – cong hengtingdun dao feixiaotong*, disponível em <http://www.aisixiang.com/data/61043.html>, (consultado a 13/10/2019).
19. Fei, X.费孝通 (2015), *Globalization and Cultural Self-Awareness 全球化与文化自觉 quánqiuhua yǐ wénhuà zijué*, Beijing: Springer and Foreign Language Teaching and Research Publishing Co., Ltd.
20. Gardner, H. (1983). *Frames of mind: the theory of multiple intelligences*. Nova Iorque: Basic Books.
21. Given, L. M. (2008). *The Sage encyclopedia of qualitative research methods*. Sage Publications. Estados Unidos da América: SAGE Publications.
22. Hamilton, S., e Zhang, J. A. (2012). *Doing Business with China: Avoiding the Pitfalls*. London: Palgrave Macmillan UK.
23. Hofer, M. B., e Ebel, B. (2007). *Business Success in China*. Alemanha: Springer.
24. Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Unit 2 Theoretical and Methodological Issues Subunit 1 Conceptual Issues in Psychology and Culture* Artigo 8.
25. Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. (7ª ed.). Estados Unidos da América: Sage Publications.
26. Kunnanatt, J. T. (2004). Emotional intelligence: The new science of interpersonal effectiveness. *Human Resource Development Quarterly*, 15(4), 489–495.
27. Lam, N. M. e Graham, J. L. (2007). *China Now: Doing Business in The World's Most Dynamic Market*. Estados Unidos da América: McGraw-Hill
28. Langenberg, E. A. (2007). *Guanxi and business strategy: theory and implications for multinational companies in China*. Alemanha: Physica-Verlag.
29. Leavey, P. (2014). *The Oxford Handbook of Qualitative Research*. Estados Unidos da América: Oxford University Press.
30. Li, M., Mobley, W. H., e Kelly, A. (2016). Linking personality to cultural intelligence: An interactive effect of openness and agreeableness. *Personality and Individual Differences*, 89, 105–110.

31. Livermore, D. A. (2010). *Leading with cultural intelligence: the new secret to success*. Estados Unidos da América: AMACOM- American Management Association.
32. Livermore, D. A. (2011). *The cultural intelligence difference: master the one skill you can't do without in today's global economy*. Estados Unidos da América: AMACOM- American Management Association.
33. Lyles, M. A. (2008). Appreciating cultural differences in China: An interview with Robert A. Eckert, Chairperson of the Board and CEO of Mattel, Inc. *Business Horizons*, 51(6), 463–468.
34. Markus, H. R., e Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98 (2), 224–253.
35. Marques, M. A. S. (2015). *Portugal, China, Macau e a Companhia de Jesus: análise de episódios históricos à luz das teorias da comunicação intercultural*. Dissertação, Mestrado em Estudos Interculturais Português/Chinês: Tradução, Formação e Comunicação Empresarial, Universidade do Minho, Braga, Portugal.
36. Meyer, E. (2014). *The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business*. Nova Iorque: Public Affairs.
37. Ng, K. Y., Dyne, L. V., e Ang, S. (2012). Conducting Multinational Research: Applying Organizational Psychology in the Workplace. *Cultural Intelligence: A Review, Reflections and Recommendations for Future Research* 29–58.
38. Peterson, B. (2004). *Cultural intelligence: a guide to working with people from other cultures*. Londres: Intercultural Press.
39. Rainey, L. D. (2010). *Confucius and Confucianism: The Essentials*. Estados Unidos da América: Wiley-Blackwell.
40. Rego, A., e Cunha, M. P. (2009). *Manual de gestão transcultural de recursos humanos*. Lisboa: Editora RH, Lda.
41. Saxon, M. (2007). *An American's guide to doing business in China: negotiating contracts and agreements, understanding culture and customs, marketing products and services*. Estados Unidos da América: Adams Media.
42. Schmidt, F. L. (2000). Select on Intelligence. *Handbook of Principles of Organizational Behavior*, 1, 1–17.
43. Seabra, F. I. B. (2010). *Ensino Básico: Repercussões da Organização Curricular por Competências na Estruturação das Aprendizagens Escolares e nas Políticas Curriculares de Avaliação*. Dissertação de doutoramento, Universidade do Minho, Braga, Portugal.

44. Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25 (C), 1–65.
45. Seidman, I. (2006). *Interviewing as Qualitative Research: A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences* (3<sup>a</sup>ed). Estados Unidos da América: Teachers College Press.
46. Sharma, C. K. (2009). Emerging Dimensions of Decentralisation Debate in the age of Globalisation. *Indian Journal of Federal Studies* 1/2009: 47-65.
47. Sternberg, R. J., e Detterman, D. K. (1986). *What is intelligence? Contemporary Viewpoints on its Nature and Definition*. Estados Unidos da América: Ablex Publishing Corporation.
48. Sternberg, R. J., e Kaufman, S. B. (2011). *The Cambridge handbook of intelligence*. Estados Unidos da América: Cambridge University Press.
49. Story, J. S. P., e Barbuto, J. E. (2011). Global Mindset: A Construct Clarification and Framework. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18 (3), 377–384.
50. Taylor, S. J., Bogdan, R., e DeVault, M. L. *Introduction to Qualitative Research Methods: A Guidebook and Resource*. (4<sup>a</sup>ed). Estados Unidos da América: Wiley & Sons, Inc.
51. Tong, C. K. (2014). Rethinking Chinese Business. In *Chinese Business* (pp. 1–20). Singapura: Springer Singapore.
52. Triandis, H. C. (2006). Cultural intelligence in organizations. In *Group and Organization Management*, 31, 20–26.
53. Tylor, E. B. (1871). *Primitive culture: researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom*. Londres: Bradburn, Evans, and co., printers.
54. Yeke, S., e Semerciöz, F. (2016). Relationships Between Personality Traits, Cultural Intelligence and Intercultural Communication Competence. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 313–319.
55. Cui, Y. (2017). *Portugueses na China: um exame da situação atual*. Dissertação, Mestrado em Estudos Interculturais Português/Chinês: Tradução, Formação e Comunicação Empresarial, Universidade do Minho, Braga, Portugal.
56. Zheng, Q. (2011). *China's ethnic groups and religions*. Cengage Learning Asia. Singapura: Cengage Learning.

## Sitografia

1. <https://culturalq.com/about-cultural-intelligence/global-cq/> [consultado a 15/04/2019 pelas 18:42]
2. <https://www.journalofaccountancy.com/issues/2018/feb/cultural-intelligence.html> [consultado a 10/04/2019 pelas 14:50]
3. <https://commonpurpose.org/knowledge-hub-archive/all-articles/what-is-cultural-intelligence/> [consultado a 10/04/2019 pelas 15:27]
4. <https://www.piiie.com/microsites/globalization/what-is-globalization.html> [consultado a 01/05/2019 pelas 17:47]
5. <https://75th.business.uconn.edu/timeline/deans-and-interim-deans/#> [consultado a 02/05/2019 pelas 18:10]
6. <http://soonang.com/about/> [consultado a 02/05/2019 pelas 18:13]
7. <https://culturalq.com/blog/cultural-intelligence-2-0-new-insights-for-measuring-and-improving-cq/> [consultado a 20/05/2019 pelas 14:50]
8. <https://cultureplusconsulting.com/wp-content/uploads/2018/01/CVPsample-1.pdf> [consultado a 20/05/2019 pelas 15:40]
9. <https://culturalq.com/products-services/assessments/> [consultado a 20/05/2019 pelas 16:02]
10. [https://commonpurpose.org/media/2500/8poles\\_v3.pdf](https://commonpurpose.org/media/2500/8poles_v3.pdf) [consultado a 20/05/2019 pelas 16:24]
11. <https://commonpurpose.org/knowledge-hub-archive/all-articles/what-is-cultural-intelligence/cq-test/> [consultado a 20/05/2019 pelas 16:55]
12. <https://hbr.org/2004/10/cultural-intelligence> [consultado a 21/05/2019 pelas 13:46]
13. <https://www.youtube.com/watch?v=izeiRjUMau4&t=308s> [consultado a 14/06/2019 pelas 15:13]
14. <https://mahanaculture.com/core-and-flex/> [consultado a 14/06/2019 pelas 16:01]
15. <https://hbr.org/2004/10/cultural-intelligence> [consultado a 15/06/2019 pelas 16:44]
16. <http://alliancemagazine.co/cultural-intelligence-in-international-business-using-head-heart-hands-to-build-cq/> [consultado a 18/06/2019 pelas 15:05]
17. <https://www.cbsnews.com/news/mcdonalds-to-beef-up-in-india-with-meatless-menu/> [consultado em 18/06/2019 pelas 17:20]
18. <https://culturalq.com/about-cultural-intelligence/> [consultado a 19/06/2019 pelas 14:43]

19. <https://globaledge.msu.edu/blog/post/55562/the-importance-of-cultural-intelligence> [consultado a 21/06/2019 pelas 14:38]
20. <https://www.china-briefing.com/news/investing-in-chinas-free-trade-zones/> [consultado a 24/06/2019 pelas 15:55]
21. <https://www.historytoday.com/history-matters/what-confucianism> [consultado a 26/06/2019 pelas 16:22]
22. <https://www.businessmag.co.uk/doing-business-with-china/china-and-the-concept-of-mianzi-face/> [consultado a 01/07/2019 pelas 15:05]
23. <https://www.internations.org/china-expats/guide/29464-culture-shopping-recreation/understanding-the-chinese-culture-17526> [consultado a 01/07/2019 pelas 16:11]
24. <https://aupairinchina.org/chinese-mianzi/> [consultado a 03/07/2019 pelas 17:45]
25. <https://www.scmp.com/business/economy/article/1518529/mapping-global-cultural-differences-offers-advantages-business> [consultado a 18/07/2019 pelas 14:58]
26. <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/marcelo-rebello-de-sousa-realiza-visita-de-estado-a-china-entre-26-de-abril-e-1-de-maio-436207> [consultado a 18/08/2019 pelas 17:04]
27. <https://www.msn.com/pt-pt/video/rtp/marcelo-prefero-ver-empres%C3%A1rios-portugueses-na-china-do-que-investidores-chineses-em-portugal/vp-BBWnz5G> [consultado a 16/08/2019 pelas 17:34]
28. <http://ccilc.pt/quem-somos/> [consultado a 17/08/2019 pelas 14:59]
29. <https://www.cutipol.pt/empresa.php> [consultado em 17/08/2019 pelas 15:01]
30. <https://www.youtube.com/watch?v=3VddJ3EhIY> [consultado a 18/08/2019 pelas 15:54]
31. <http://www.apsinesalgarve.pt/en/news/2019/port-of-sines-received-china-s-minister-of-customs/> [consultado a 18/08/2019 pelas 16:55]
32. <https://www.dn.pt/lusa/interior/prchina-empresas-portuguesas-recomendam-quantidade-e-parceiro-local-para-exportar-10842007.html> [consultado a 19/08/2019 pelas 15:54]
33. <https://globalfocusmagazine.com/the-business-of-cultural-intelligence/> [consultado a 24/08/2019 pelas 15:20]
34. <https://www.forbes.com/sites/iese/2015/03/24/why-you-need-cultural-intelligence-and-how-to-develop-it/#3551ee5117d6> [consultado a 28/08/2019 pelas 11:56]
35. <https://observador.pt/2018/11/21/serao-estes-anuncios-da-dolce-gabbana-racistas-e-discriminatorios/> [consultado a 29/08/2019 pelas 15:10]
36. <https://www.youtube.com/watch?v=594Q9CJQbD4> [consultado a 29/08/2019 pelas 15:50]

37. <https://www.rt.com/news/444560-dolce-gabbana-chinese-ad-racism/> [consultado a 31/08/2019 pelas 12:24]
38. <https://www.abacusnews.com/big-guns/consumers-say-amazon-failed-china-because-it-didnt-adapt/article/3006718> [consultado a 31/08/2019 pelas 14:08]
39. <https://www.terra.com.br/economia/por-que-a-amazon-fracassou-na-china,cd28c404a0a541b7df2afe51755e5eacvseklo57.html> [consultado a 31/08/2019 pelas 15:01]

## Anexos

### Anexo 1- Guião das entrevistas semiestruturadas

#### Parte I- Questões usadas para a redação do subcapítulo 2.4.

- 1- Que características considera serem necessárias numa empresa/organização portuguesa para considerar entrada no mercado chinês? Porquê?
- 2- Qual é o momento/ *timing* indicado para uma empresa/organização portuguesa se aventurar no mercado chinês? Porquê?
- 3- Qual o primeiro passo a dar para entrar no mercado chinês?
- 4- Qual poderá ser o melhor método de entrada no mercado chinês? Porquê?
- 5- Há alguma característica específica do mercado chinês que deverá ser considerada antes de o abordar?
- 6- Que tipo de mudanças/adaptações foram feitas para melhor lidar com o mercado chinês?
- 7- Como descreve a experiência que teve até agora com o mercado chinês?

#### Parte II- Questões usadas para a redação do capítulo 3.

- 1- Tem conhecimento do conceito de Inteligência Cultural ou Quociente Cultural?
- 2- É da opinião que a cultura e a língua podem influenciar a probabilidade de sucesso das empresas que pretendem entrar no mercado chinês?
- 3- Considera que as pessoas com um nível de QC elevado são necessárias em situações como a internacionalização de uma empresa portuguesa para a China?
- 4- Considera a Inteligência Cultural indispensável para o sucesso na China? Porque razão ou em que aspetos?

#### Empresas/Organizações entrevistadas:

- Câmara do Comércio e da Indústria Luso-Chinesa (CCILC)
- Pastéis de Chaves Macau
- Cutipol