



**CINDY CAMPOS
FUZEIRO**

**CONTRIBUTOS PARA A REORGANIZAÇÃO
COMERCIAL DA SALVADOR CAETANO ESPANHA**



**CINDY CAMPOS
FUZEIRO**

**CONTRIBUTOS PARA A REORGANIZAÇÃO
COMERCIAL DA SALVADOR CAETANO ESPANHA**

Relatório de estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Línguas e Relações Empresariais, realizado sob a orientação científica da Prof. Doutora Maria Teresa Costa Gomes Roberto, Professora Auxiliar do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho aos meus avós e ao meu eterno amor, André. Obrigado por nunca terem desistido de mim como eu já desisti.

o júri

presidente

Professor Doutor Reinaldo Francisco Silva

Professor Auxiliar no Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro

Professora Doutora Cláudia da Silva Amaral Santos

Professora Adjunta do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro

Professora Doutora Maria Teresa Costa Gomes Roberto

Professora Auxiliar no Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro.

agradecimentos

Gostaria de agradecer a todos aqueles que contribuíram para o meu percurso, através de um pequeno gesto, de uma palavra de incentivo ou mesmo, por vezes, através de reprimendas, pois, foi graças a esses estímulos, que fui buscar a coragem e a motivação necessária para continuar o meu percurso académico e definir o caminho que me levou até a Caetanobus, a quem devo um agradecimento por me ter ajudado a crescer profissionalmente e pessoalmente.

Um agradecimento especial a minha orientadora, a professora Maria Teresa Costa Gomes Roberto, pela compreensão, suporte e preocupação que sempre demonstrou. A si lhe devo a concretização deste trabalho. Obrigado.

Quero agradecer também as minhas amigas de curso, que foram sem dúvida um apoio importante, uma fonte de inspiração e de muitas gargalhadas. Obrigado, Alexandra, Catarina, Luz e Inês.

Por fim, gostaria de agradecer a minha família, em especial, a minha mãe, a minha madrinha e aos meus avôs que me transmitiram os saberes da vida. A vós, vos devo tudo o que sou hoje, obrigado por terem sempre acreditado em mim.

palavras-chave

barreiras culturais, comunicação, cultura, marketing intercultural, negócios internacionais, transportes.

resumo

Tendo em conta o contexto de crise global que se vive, ao longo do estágio, surgiu a oportunidade de vivenciar de perto, o encerramento de uma empresa do Grupo Salvador Caetano, a Salvador Caetano Espanha. Ao realizar acções de marketing, que possibilitaram a comunicação directa com os clientes da empresa, identificaram-se diversas barreiras à comunicação, nomeadamente, os obstáculos decorrentes da diversidade cultural presente nas relações empresariais. Derivado a estas experiências, o presente trabalho propõe-se analisar os factores culturais que podem constituir barreiras na comunicação comercial e de marketing avaliando, deste modo, diferentes meios comunicacionais junto dos clientes e propondo alternativas, para a Salvador Caetano continuar a ter expressão comercial em Espanha.

O relatório de estágio é composto por uma apresentação do Grupo Salvador Caetano e dos trabalhos realizados pela estagiária durante o estágio, uma análise económica do sector dos transportes, uma revisão bibliográfica de conceitos ligados à cultura e uma análise dos factores culturais na comunicação. Por fim, apresenta-se o caso de estudo, de carácter prático, que consiste na proposta de uma actuação futura da sede junto dos clientes espanhóis, de acordo com a revisão prévia da literatura e os questionários aplicados aos clientes espanhóis.

keywords

cultural barriers, communication, culture, intercultural marketing, international business, transports.

abstract

The internship I carried out at the Salvador Caetano Group gave me the occasion to witness the closure of one of its companies, with the global economic crisis as the context. The company was Salvador Caetano Spain. In conducting marketing activities which gave us direct communication with the company's customers, we identified several barriers to communication, in particular, barriers created by cultural diversity present in these business relationships. Based on these experiences, this report proposes to examine the cultural factors that can have been barriers to effective business communication and marketing. We propose to assess the different means used by Salvador Caetano in communicating with customers in the past and propose means, for the future, which will allow the company to continue to have commercial dealings in Spain.

The internship report is made up of a presentation of the Salvador Caetano Group and the work that I carried out during the same. It also includes an economic analysis of the transport sector as a framework for the practical analysis of the case study, a literature review of concepts relating to culture and an analysis of cultural communication. We also present a case study proposing future action that the company's headquarters can devise in order to maintain their Spanish customers, in accordance with the prior review of the literature and the questionnaire applied to the Spanish clients.

Índice

Introdução.....	11
1. Enquadramento	13
1.1 Apresentação do caso de estudo.....	16
1.2 Breve apresentação do Grupo Salvador Caetano – CaetanoBus	18
1.3 Historial do Grupo Salvador Caetano – CaetanoBus	18
2. Contextos.....	24
2.1 Contexto económico	24
2.1.1 Peso do sector dos transportes na economia portuguesa e espanhola	24
2.1.2 Caracterização do sector automóvel em Portugal e Espanha	30
2.2 Contexto cultural	35
2.2.1 O conceito de cultura	35
2.2.2 A diversidade cultural organizacional.....	38
2.2.3 As dimensões culturais de Hofstede	41
2.3 Contexto comunicacional	45
2.3.1 O processo comunicacional	45
2.3.2 A comunicação verbal e a sua complexidade cultural	46
2.3.3 Estilos pessoais de comunicação.....	49
2.3.4 A comunicação não-verbal e a sua complexidade cultural	52
2.3.5 Formas não presenciais de comunicação	55
3. Investigação empírica.....	59
3.1 Método de recolha de dados	59
3.2 Universo	59
3.3 Amostra	59
3.4 Análise dos resultados	60
4. Notas conclusivas.....	63
5. Bibliografia	64
6. Referências da internet	65
7. Anexos.....	65
Anexo n°1: Mailing publicitário criado pela estagiária.....	66
Anexo n°2: Cartaz da empresa.....	68
Anexo n°3: Estrutura integral de um autocarro em metal.....	69
Anexo n°4: Nova unidade fabril de Vila Nova de Gaia – futura sede.....	69
Anexo n°5: Primeira exportação para Inglaterra.....	69
Anexo n°6: Praceta Salvador Caetano, homenagem da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia.....	70

Anexo n°7: Lançamento do autocarro eléctrico da Caetanobus.....	71
Anexo n°8: Categorias de códigos não-verbais.....	72
Anexo n°9: Preferência por diferentes meios de comunicação, de acordo com os tipos de mensagens a comunicar.....	72
Anexo n°10: Questionário.....	73
Anexo n°11: Exemplos de protocolos e etiquetas a ter em conta no acto de negociar com Espanha.....	74

Índice de ilustrações

Lista de figuras

Figura n°1: Organograma da empresa.....	18
Figura n°2: Evolução do PIB p.m. e do VAB português entre 2006 e 2009.....	25
Figura n°3: Evolução do PIB p.m. e do VAB espanhol entre 2006 e 2009.....	25
Figura n°4: Evolução da população activa no sector dos transportes, em unidades de pessoas, em Portugal, entre 2006 e 2009.....	27
Figura n°5: Evolução da população activa no sector dos transportes, em unidades de pessoas, em Espanha, entre 2006 e 2009.....	27
Figura n°6: Distribuição do parque de autocarros, por idade, em percentagem, à 31/12/2010, em Portugal.....	32
Figura n°7: Distribuição do parque de autocarros, por idade, em percentagem, à 31/12/2010, em Espanha.....	33
Figura n°8: Percentagem das marcas de autocarros comercializadas em Portugal entre 2006 e 2009.....	34
Figura n°9: Percentagem das marcas de autocarros comercializadas em Espanha entre 2006 e 2009.....	34
Figura n°10: O modelo da pirâmide.....	36
Figura n°11: O modelo do iceberg.....	37
Figura n°12: O modelo da cebola.....	37
Figura n°13: Níveis de Cultura.....	39
Figura n°14: Comparação das dimensões culturais entre Portugal e Espanha.....	43
Figura n°15: Processo comunicacional.....	46
Figura n°16: Quem contacta no acto de compra?.....	60
Figura n°17: Importância atribuída a determinados aspectos, em valores de 1 a 10, por unidades de pessoas.....	61

Figura n°18: Importância atribuída a determinados aspectos, como possíveis barreiras a actuação portuguesa, em valores de 1 a 10, por unidades de pessoas.....	62
Figura n°19: Justificação pela preferência de um representante espanhol.....	62

Lista de quadros

Quadro n°1: Participação dos transportes no VAB nacional em percentagem.....	26
Quadro n°2: Percentagem da população activa no sector dos transportes sobre a população activa total.....	28
Quadro n°3: Repartição modal do transporte de pessoas.....	28
Quadro n°4: Repartição das emissões de CO ₂ por modo de transporte.....	29
Quadro n°5: Dados gerais sobre o sector automóvel.....	30
Quadro n°6: Comparação proporcional do parque de autocarros em Portugal.....	31
Quadro n°7: Comparação proporcional do parque de autocarros em Espanha.....	31

Introdução

Este trabalho foi concebido no âmbito do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais e tem por objectivo a análise e avaliação dos factores culturais na comunicação comercial e de marketing procurando, deste modo, contribuir para a reorganização da comunicação comercial da Salvador Caetano junto dos seus clientes em Espanha. Com a crise financeira encetada em 2007, que se repercutou a nível global, é num contexto de crise, que se desenrolou o estágio angariado pela estagiária na Caetanobus, no qual se assistiu ao encerramento de uma das filiais – a Salvador Caetano Espanha – do Grupo Salvador Caetano. Com a retirada física da empresa em Espanha, urge encontrar soluções viáveis para que a expressão comercial da empresa se mantenha a partir da sede em Portugal.

Num contexto de crise, em que uma empresa se retira de um mercado no qual já operava há 23 anos presenciam-se várias consequências, como o sentimento de abandono sentido pelos clientes, a revolta dos colaboradores que se vêem perder o seu emprego e toda a reorganização e reestruturação financeira e comercial que a sede tem de realizar. Visto o trabalho realizado ao longo do estágio ter incidido, especialmente, na comunicação com os clientes através da marcação de visitas comerciais, do atendimento ao cliente, da realização de acções de marketing e de inquéritos de satisfação, esta problemática proporcionou um tema para o relatório de estágio que se encaixava no contexto do trabalho realizado. A necessidade de encontrar soluções comunicacionais junto dos actuais clientes espanhóis à partir da sede, tornou-se num estudo de caso.

Desta forma, este trabalho visa analisar e avaliar os factores culturais susceptíveis de gerar barreiras à comunicação entre diferentes culturas, neste caso, entre portugueses e espanhóis, e conferir particular atenção aos desafios e oportunidades interculturais que este tipo de contacto acarretaria na comunicação comercial entre estes.

Para este trabalho apresentaremos, em primeiro lugar, o contexto em que se realizou o estágio, de onde derivou o caso de estudo, que também exporemos. De forma a ter um conhecimento sobre a empresa onde decorreu o estágio, realizaremos a apresentação do Grupo Salvador Caetano através dos seus 66 anos de história.

Em segundo lugar, pretendemos demonstrar o contexto económico em que opera a Caetanobus e a sua importância para a economia. Esta parte será analisada para ambos os países, de modo a comparar as dinâmicas económicas do sector em ambos.

Ainda na segunda parte deste trabalho, será apresentado o contexto cultural, que incluirá uma revisão bibliográfica de conceitos e modelos ligados à cultura e à diversidade organizacional. Procuraremos também incluir o modelo do investigador Hofstede, em que são apresentadas e explicadas as cinco dimensões que o compõem. Para além disso, aplicaremos este modelo para ambos os países em estudo - Portugal e Espanha - e realizaremos uma análise comparativa, de

modo a detectar possíveis diferenças na cultura organizacional que poderão constituir um desafio intercultural para estes países.

No final da segunda parte deste relatório, será representado o contexto comunicacional, que analisará vários factores culturais presentes na comunicação verbal e não-verbal, susceptíveis de representar uma fonte de choque cultural e gerar equívocos e mal-entendidos, fruto das diferenças culturais entre os comunicadores. Para além disso, serão avaliados os diferentes meios de comunicação não presenciais, de modo a analisar as diferentes formas de comunicar à distância com os clientes espanhóis da Salvador Caetano.

Em terceiro lugar, realizaremos um estudo de caso, de carácter prático, que tem por objectivo a aplicação de um questionário aos clientes espanhóis, de modo a entender quais os meios comunicacionais por eles preferidos.

Por último, apresentaremos uma pequena reflexão que visa, com base na revisão bibliográfica previamente realizada conjuntamente com os questionários aplicados, contribuir para uma futura actuação comercial directa da Salvador Caetano, situada em Portugal, junto dos actuais clientes espanhóis, para que esta continue a ter expressão comercial em Espanha.

1. Enquadramento

Este relatório é o resultado de um estágio curricular por angariação própria, que se realizou no departamento de Vendas e Marketing da Caetanobus - empresa pertencente ao Grupo Salvador Caetano – no âmbito do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais, leccionado pela Universidade de Aveiro, para a obtenção do grau de Mestre. Este estágio decorreu durante o período de 2 de Janeiro de 2012 à 13 de Julho do mesmo ano e teve por objectivo a aplicação dos conhecimentos desenvolvidos ao longo do curso no contexto profissional e o enriquecimento pessoal e profissional da estagiária.

O estágio desenvolveu-se na Caetanobus, empresa situada na sede do Grupo, em Oliveira do Douro, cuja actividade é a fabricação de carroçarias de autocarros. O departamento de Vendas e Marketing, onde se desenrolou o estágio, tem por objectivo a promoção e a venda do produto. Como aluna, sem experiências profissionais anteriores e sem o mínimo conhecimento acerca de um produto como um autocarro ou o seu nicho de mercado, o desafio foi grande.

O conhecimento do produto e das suas especificidades foi das tarefas mais desafiantes, mas que surtiu o seu efeito. Neste momento, sou capaz de distinguir autocarros de diferentes concorrentes, sem ter acesso ao logótipo do veículo. Factores como o design da viatura ou as janelas permitem-nos deduzir qual o fabricante da carroçaria, enquanto, o formato do tablier da viatura permite-nos identificar qual a marca do chassi em que foi montado o veículo.

O conhecimento de quem opera num mercado destes revelou-se impressionante e abriu-me as portas para um mundo empresarial diferente. Trata-se de um negócio que ocorre num mercado muito fechado, com poucos concorrentes nacionais, mas cada vez mais concorrentes externos, fenómeno este que se tem verificado cada vez mais noutras indústrias. O tipo de clientes desta indústria pertence a nichos de mercados específicos e com diferentes finalidades para o produto. A natureza do produto também é relevante, uma vez que se trata de um produto com um período de vida grande e que, na maioria das vezes, é adquirido em pequenas unidades, pelo que é necessário desenvolver uma relação de confiança, de satisfação e de alta-fidelidade com os clientes para garantirem que estes repetem a compra passados alguns anos.

Ao longo destas 26 semanas, foram desenvolvidas inúmeras actividades, que deram lugar a novos conhecimentos e experiências de vida. Uma das actividades que possibilitou o conhecimento do tipo de clientes da Caetanobus foi a actualização de uma base de dados acerca dos clientes nacionais com viaturas com idades iguais ou superiores à 13 anos e a criação de uma base de dados das IPSS nacionais. A primeira base de dados encontrava-se desactualizada há vários anos e a última era inexistente, apesar das IPSS representarem uma parcela significativa dos clientes nacionais. Esta actividade, que pode parecer para muitos de pouco valor, é, no entanto, uma tarefa de uma importância relevante, uma vez que ela é o reflexo da organização de uma empresa e

contém informação valiosa acerca dos seus actuais e potenciais clientes, nomeadamente, os seus contactos e o fim a que se destina os produtos, pois uma IPSS e um lar de idosos não terão, provavelmente, as mesmas necessidades de transporte que uma agência de turismo.

Através desta tarefa minuciosa e demorada, por um lado, é possível reduzir custos ao não recorrer a empresas especializadas que oferecem serviços como a construção de base de dados e, por outro lado, permite-nos a obtenção de informação importante acerca do tipo de cliente com quem estamos a lidar. Para além dos contactos, é possível também encontrar outras informações, por exemplo, se o cliente ainda está em situação activa, o seu NIF, se possui um site institucional, notícias publicadas em jornais ou revistas acerca desses clientes e, por vezes, o relatório de contas do próprio cliente é disponibilizado. Nalguns casos, através das notícias disponibilizadas online, foi possível identificar, nas fotografias, que o cliente tinha adquirido novos autocarros e a que empresas concorrentes os adquiriu.

Nem todas as tarefas pelas quais fui responsável foram tão morosas como a anterior. Foi o caso da realização de uma campanha de marketing que permitiu conhecer-me melhor e descobrir uma veia artística até então ignorada. Nessa campanha foi-me solicitado a criação de um mailing publicitário (ver anexo nº1) destinado a um segmento de mercado específico, as câmaras municipais, principalmente, os que realizam transporte escolar. Posteriormente, realizei a representação e análise dos resultados das acções de marketing desenvolvidas.

Após a conclusão das tarefas anteriormente enunciadas, foi-me oferecida a oportunidade de passar um dia no call center da Toyota, para poder inteirar-me de como era realizado o marketing directo junto dos clientes. Apesar do tipo de produto ser outro, ou seja, não se tratava de autocarros, mas de equipamento industrial da Toyota, foi, de facto, impressionante e elucidativo ver como eram realizados os contactos telefónicos. Deste modo, foi-me concedida a oportunidade de registar as diferentes reacções e a receptividade dos clientes a este tipo de acções de marketing.

Após essa visita ao call center da Toyota e com a colaboração de um vendedor experiente na realização de contactos telefónicos com clientes, foi-me solicitada a realização de um script telefónico, que serviria de apoio aos contactos, que posteriormente viria a desenvolver. A partir dessa experiência, fiquei responsável por prestar apoio directo aos vendedores da Caetanobus, através da marcação de visitas comerciais junto dos clientes, por telefone, organização das suas agendas e a monitorização e análise semanal dos resultados das visitas comerciais realizadas pelos vendedores.

A oportunidade de aplicar os meus conhecimentos linguísticos surgiu quando me foi pedida a tradução de brochuras provenientes da filial situada em Marrocos, em que foi necessário efectuar traduções de brochuras referentes a dois modelos de autocarros que se encontravam em língua francesa para a língua inglesa. Essa tarefa revelou-se mais difícil que o previsto, dado que a

brochura continha termos específicos da indústria como peças, acessórios e termos mecânicos, que para mim eram desconhecidos, quer na minha língua materna, o francês, quer na língua inglesa. A dificuldade tornou-se acrescida pelo facto de não haver ninguém que me pudesse ajudar a interpretar alguns dos termos em francês, dado que essa língua não é de uso corrente na empresa, prevalecendo o uso do inglês e do alemão. No entanto, superei essa tarefa através de muita pesquisa na internet, conseguindo cumprir os prazos apertados que me tinham sido exigidos para a tradução das brochuras.

Para além das brochuras, também efectuei traduções de especificações e de panfletos de autocarros da língua portuguesa para a língua inglesa. Esta última tradução, apesar de não ser na minha língua materna, revelou-se muito mais fácil, uma vez que os termos técnicos já eram, nesta altura, por mim conhecidos e em caso de dúvida, quer em inglês quer em português, pude recorrer a manuais técnicos ou a ajuda dos meus colegas de trabalho.

A certa altura do meu estágio foi-me solicitada à criação de uma apresentação de um produto específico da Caetanobus, destinada a um segmento de mercado em particular. Esta apresentação tinha por objectivo identificar e promover os pontos fortes do produto Caetano em relação aos concorrentes. Esta tarefa nasceu de uma reunião em que um dos vendedores relatava, junto do director, a dificuldade constante que sentia em não dispor de um suporte, neste caso, um catálogo, com uma comunicação adequada ao tipo de clientes-alvo deste vendedor: as câmaras municipais. O catálogo então disponível não se adequava as necessidades deste público-alvo e pecava pela falta de diferenciação relativamente aos concorrentes, passando a imagem de um produto standard e mais caro.

Esta tarefa que me foi destinada exigiu muita pesquisa e dedicação, foi necessário elaborar uma análise externa do mercado, identificando quais os concorrentes do CSV – Caetano Small Vehicle - e compará-los. Após essa pesquisa, identificou-se que os pontos fortes relativamente aos seus concorrentes assentavam no fator conforto, devido às maiores dimensões e à comodidade deste modelo, bem como na segurança, dado que se trata de um mini-autocarro de origem e não de um produto adaptado, como é o caso dos furgões, que representavam o maior concorrente do CSV. Com o objectivo de diferenciar o produto, realizou-se uma sessão fotográfica com o produto Caetano e um dos seus concorrentes, permitindo demonstrar assim quais as diferenças. Realizou-se, também, outra sessão com crianças de uma escola, uma vez que uma das finalidades deste modelo de autocarro é o transporte escolar. Assim, criou-se uma pequena apresentação baseada em imagens com frases curtas e simples, sem grandes especificações técnicas e com a informação que se adequava a este nicho de mercado.

Devido ao meu sucesso na marcação de visitas comerciais, os meus serviços foram solicitados por outro departamento, para o qual, durante um período de quinze dias, realizei um inquérito de

satisfação ao cliente. Num primeiro tempo, recorreu-se ao e-mail como canal para a aplicação dos questionários, mas a taxa de respostas foi tão baixa que se decidiu optar por outro canal: o telefone. Esta tarefa revelou-se mais difícil para mim, dado que tinha sérias dificuldades em chegar ao entrevistado final; era necessário passar por muitos intermediários até conseguir falar com a pessoa desejada, a quem devia aplicar o questionário. Ao fim de alguma perseverança, conseguiu-se uma taxa de respostas de 29%.

De um modo geral, considero que o meu período de estágio me ajudou a crescer muito, principalmente, com a dinâmica que se vivia dentro da empresa. Todas as tarefas que desenvolvi me ensinaram algo, mesmo as actividades do dia-a-dia - como o acompanhamento dos clientes, a realização dos contactos necessários a actividades com várias entidades como clientes, fornecedores, entidades bancárias, etc. - me permitiram aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do curso, tais como os *soft skills*, as línguas estrangeiras, a cooperação e a mediação, quer com os meus colegas de trabalho quer com os clientes.

Após a conclusão do estágio, estou certa da escolha que fiz há dois anos atrás quando entrei para o Mestrado em Línguas e Relações Empresariais. Como licenciada em Economia, sempre acreditei que este curso pecava pela falta de conhecimentos de línguas, pois, tendo em conta o mercado global em que vivemos e o contexto da União Europeia, as línguas são um elemento de comunicação essencial e fundamental na vida empresarial. Este mestrado possibilita a conjugação de dois mundos por muitos, infelizmente, ainda não considerados complementares, a área das línguas e a área da economia/gestão, mas que na realidade se conjugam e são complementares. Já não nos encontramos num mercado como outrora: doméstico e delimitado por barreiras económicas e físicas. No mundo de hoje, a única barreira que nos separa é a barreira por nós construída, pelo nosso etnocentrismo, pela nossa falta de conhecimento do outro, da sua cultura e da sua língua, entre outros aspectos. Daí este relatório tentar contribuir para ajudar a melhor conhecer o outro, neste caso em particular, os actuais clientes espanhóis da Salvador Caetano, através do estudo dos factores culturais na comunicação comercial e de marketing, que poderá contribuir para a Salvador Caetano continuar a ter expressão comercial em Espanha, apesar do fecho da sua filial.

1.1 Apresentação do caso de estudo

Ao longo do estágio, numa das reuniões com o director comercial, foram-me propostos dois temas para o meu relatório de estágio: o primeiro tema prendia-se com a elaboração de um plano de comunicação para um segmento de mercado nacional, o que acabei de certa forma por realizar através da apresentação que realizei para promover um modelo de autocarro junto das câmaras municipais. Uma vez que o meu trabalho se baseava muito na comunicação com os clientes, o director achou que seria pertinente escolher para caso de estudo a elaboração de um plano de

comunicação destinado a promover um produto em particular, o mini-autocarro CSV, junto de um público-alvo específico, as câmaras municipais.

A segunda proposta do director comercial era referente ao encerramento de uma filial do Grupo, a Salvador Caetano Espanha, que decorria naquela altura. A minha tarefa teria por objectivo a reorganização comercial dos actuais clientes espanhóis, ou seja, teria de recuperar a base de dados da filial espanhola, segmentar os seus clientes por diferentes critérios de segmentação como províncias, modelos adquiridos, recorrência da compra, entre outros, e analisar os dados. A questão que se colocava na mesa nessa altura crítica da vida da empresa era de que modo se deveriam assistir os clientes espanhóis após o encerramento da filial espanhola.

Após alguns dias de reflexão optei pela segunda opção. A minha escolha prendeu-se com o facto deste objecto de estudo ser um problema actual das empresas no contexto de crise em que nos encontramos. Todos os dias, vemos empresas encerrar, mas não sabemos na realidade como é vivida essa problemática para todos os seus *stakeholders*, em particular, para a empresa-mãe que tem de se reorganizar internamente, para os clientes que ficam muitas vezes com um sentimento de abandono e para os funcionários dessas filiais que se sentem defraudados. Para além da problemática envolvente a este tema ser actual, também considerei que é um tema que se destaca relativamente ao primeiro, uma vez que ainda não é tão abordado como o primeiro.

Como, de um modo geral, o trabalho que desenvolvi durante o estágio se baseava muito na comunicação com os clientes, decidi que devia incluir a comunicação neste trabalho e, por outro lado, no âmbito do meu mestrado e na minha visão pessoal considerei que a cultura era um dos factores-chave desta problemática. Deste modo, conciliando a vontade do director comercial com o trabalho realizado durante o período de estágio e a minha vontade pessoal, nasceu o caso de estudo deste relatório de estágio.

Assim, o caso de estudo deste relatório consiste na análise e avaliação dos contextos e das consequências, a nível comercial e cultural, para o Grupo Salvador Caetano resultantes do fecho da sua filial em Espanha: a Salvador Caetano Espanha, de modo a propor uma futura actuação da sede em Portugal junto dos actuais clientes em Espanha.

Os objectivos específicos deste estudo de caso são os seguintes:

- 1) Discutir os factores culturais a ter em conta na comunicação com clientes internacionais.
- 2) Analisar os aspectos de contraste e comparação entre Portugal e Espanha no processo sócio/empresarial.
- 3) Divisar possíveis formas de actuação junto dos actuais clientes espanhóis para a Salvador Caetano continuar a ter expressão comercial em Espanha.

1.2 Breve apresentação do Grupo Salvador Caetano – CaetanoBus

O Grupo Salvador Caetano, actualmente concentrado numa holding designada por Grupo Salvador Caetano, SGPS, SA, possui um capital superior a 2.4 mil milhões de euros e é responsável por mais de 6500 postos de trabalho, espalhados por vários países, nomeadamente, Portugal, Reino Unido, Espanha, Alemanha, Cabo Verde e Angola (<http://www.gruposalvadorcaetano.pt/>, consultado em 03/10/2012).



Figura n°1: Organograma da empresa. Fonte: Adaptado de (<http://www.gruposalvadorcaetano.pt/>, em 03/10/2012).

O Grupo é ainda detentor de duas empresas na área de negócio da indústria, designadamente:

- A **Caetano Bus, SA**, responsável pela fabricação de autocarros (Cobus e Caetano) para todo o mundo e de autocarros da marca Mercedes-Benz produzidos exclusivamente para a empresa EvoBus.
- A **Caetano Components, SA**, responsável pela fabricação de componentes para a indústria automóvel e de componentes metálicos para outras indústrias.

1.3 Historial do Grupo Salvador Caetano – Caetanobus

No decurso dos primeiros meses do ano de 1946, deu-se início a uma grande aventura, que resultaria na concretização do Grupo Salvador Caetano, no seio da qual nasceu a Caetanobus. No contexto dos tempos difíceis do após guerra, em 1946, Salvador Fernandes Caetano, pintor de profissão, com apenas 20 anos de idade, decide iniciar-se como empresário na indústria de carroçarias de autocarros conjuntamente com mais dois sócios, o seu irmão mais velho, Alfredo Caetano, carpinteiro de profissão e Joaquim Domingos Martins, que era na altura chapeiro, cujos nomes deram origem à designação inicial da empresa, Martins, Caetano & Irmão, Lda.

Pouco depois, a sociedade passaria a designar-se Martins & Caetano, Lda. Consequência da saída do irmão mais velho Caetano, em 1951, para criar ele próprio outra empresa. Para além da saída de o seu irmão do negócio, o Sr. Salvador Fernandes Caetano debatia-se com os riscos decorrentes da forte concentração da indústria de carroçarias no Norte do país, nomeadamente, em Vila Nova de Gaia, onde já operavam cinco pequenas empresas.

Alguns dos nossos concorrentes com os quais, aliás, sempre procurámos manter o melhor relacionamento pessoal e profissional, consideravam que não passávamos de verdadeiros “intrusos” que tinham decidido “invadir” o seu “território”, sem capacidade nem condições para desenvolver um trabalho de qualidade. Simplesmente, os nossos objectivos eram bem diferentes dos que eles, na generalidade, revelavam. Era evidente a sua acomodação a um sistema que se caracterizava por uma espécie de inércia contra a qual poucos pareciam dispostos a reagir. (Artur Agostinho, 1996, p. 4)

Deste modo, empenhado em cingir na indústria e destacar-se dos concorrentes, em 1952, a empresa introduz, pela primeira vez em Portugal, no seu método de produção, a técnica de construção mista, isto é, combinando perfis de aço e de madeira na construção de carroçarias, que eram até então estruturas unicamente desenvolvidas em madeira.

A data do seu 28º aniversário, 2 de Abril de 1954, Salvador Fernandes Caetano transforma-se no único sócio fundador da sociedade inicial, é a vez de Joaquim Domingos Martins abandonar a sociedade para criar a sua própria empresa (ver anexo nº2). Determinado em manter a aposta na inovação e tecnologia, pela segunda vez consecutiva, em 1955, a empresa é novamente a primeira a introduzir um novo processo de fabrico na construção de carroçarias de autocarro no país. Trata-se da implementação da técnica de construção inteiramente em metal, tal como já ocorria noutros países europeus (ver anexo nº3).

O último sócio fundador de índole inovador e inconformado com a situação de estagnação do mercado nacional optou por viajar, visitar feiras internacionais e contactar diversas empresas especializadas no ramo, de forma, a aumentar os seus conhecimentos e avaliar as suas possibilidades de expansão, enquanto os seus concorrentes iam cessando actividades no Norte e no Sul do país. Em 1961, uma encomenda de 12 autocarros para os Transportes Colectivos do Porto e a celebração de um acordo de tecnologia com a firma inglesa MCW – Metro Cammel Weman – veio incentivar a empresa a ir mais além. No ano de celebração dos seus vinte anos de existência, em 1966, a empresa dá um importante salto em frente com um investimento avultado em edifícios e equipamentos através do arranque de uma nova unidade fabril em Vila Nova de Gaia (ver anexo nº4). Com a execução da nova unidade fabril é realizada uma nova e importante encomenda de 135 autocarros por parte do Serviço de Transportes Colectivos do Porto. Este ano é ainda marcado pela transformação da sociedade inicial em sociedade anónima de responsabilidade limitada, com um

capital de 6000 contos (30 000 euros) e com a nova designação de Salvador Caetano – Indústrias Metalúrgicas e Veículos de Transporte, S.A.R.L.

O ano seguinte, 1967, é marcado pela concretização de um dos grandes sonhos do fundador da empresa, a exportação para o Reino Unido e para a Câmara Municipal de Luanda, sendo este apenas o seu primeiro passo, no longo processo de internacionalização que se seguiria (ver anexo nº5). Com o crescente número de encomendas, a empresa decide diversificar os seus produtos incluindo ao processo de produção a realização de cabinas, sistemas basculantes, furgões, caixas metálicas, etc.

Tivemos então – como foi considerado por alguns – o “atrevimento” de tentar a exportação para a Grã-Bretanha, um país extremamente competitivo, com grandes empresas de construção de autocarros, a maior parte das quais ainda hoje se mantem em actividade. [...] A verdade é que o país – Portugal – não reunia, na altura, condições suficientes para proporcionar grandes hipóteses a quem desejasse – como nós – percorrer com sucesso os caminhos do desenvolvimento. Havia, pois, que alargar a nossa actividade a outras iniciativas. E foi essa a nova tarefa a que decidimos meter ombros. (Artur Agostinho, 1996, p. 6)

Um novo ciclo é iniciado em 17 de Fevereiro de 1968 com a celebração de um acordo em que a Toyota Motor Sales designa a empresa, Salvador Caetano, I.M.V.T, S.A.R.L, como importador e distribuidor exclusivo dos seus produtos em Portugal Continental e Regiões Autónomas. A assinatura deste acordo visava a conjugação dos interesses da Toyota em alargar a sua presença a nível europeu e a conquista de novos mercados com a preocupação evidente da Salvador Caetano em expandir-se e diversificar as suas actividades, nomeadamente, para o ramo automóvel.

O ano de 1969 foi marcado por uma luta decisiva para o futuro da empresa. A representação da Toyota em Portugal acarretava dois problemas de força maior, resultado da legislação política em vigor na altura. Nessa época conturbada da história política portuguesa, era imposta uma limitação a importação de veículos montados, pelo que era necessário dispor de uma linha de montagem própria para a execução da actividade. O condicionamento industrial não permitia a criação de novas linhas de montagem. Pelo que a empresa viu-se forçada a recorrer a outras firmas que possuíssem licenças de funcionamento nas suas linhas de montagem para montar as viaturas Toyota. No entanto, as firmas contactadas depressa demonstraram não ter capacidade de resposta nem condições para a qualidade pretendida pela Salvador Caetano. Por estas razões, a única solução era criar a sua própria linha de montagem. A partir daí, iniciou-se uma nova batalha, mas que acabaria por ser vencida no ano seguinte com a concessão do alvará para a construção de uma linha de montagem.

O nosso projecto dependia de uma decisão política capaz de alterar a legislação que não permitia novas concessões para a montagem de veículos automóveis. A maior oposição às

nossas pretensões partiu do então Director-Geral da Indústria que chegou ao ponto de colocar a questão de abandonar o cargo se a autorização nos viesse a ser concedida. De qualquer modo, ao cabo de muitas discussões, nem sempre pacíficas, acabamos por fazer prevalecer a razão dos argumentos apresentados. (Artur Agostinho, 1996, p. 11)

O ano de 1971 é marcado pelas bodas de prata da empresa - 25º aniversário – e pela inauguração da Fábrica de Ovar, construída para o funcionamento da linha de montagem dos produtos Toyota. A inauguração foi realizada com a presença do Presidente da República, o Almirante Américo Thomaz, que atribuiu ao fundador e Presidente do Conselho de Administração da empresa, a Comenda de Mérito Industrial. Ainda durante esse ano, foi iniciado o fabrico de autocarros integrais em Portugal através da obtenção da licença para a produção de chassis para autocarros permitindo, deste modo, a produção de veículos completos. Os resultados foram de tal modo positivos, que foram efectuadas encomendas de peso para os Serviços de Transportes Colectivos do Porto, para Moçambique, para a Suíça e para a Companhia de Carris de Ferro de Lisboa. É igualmente decidida a entrada no capital da empresa por parte da Toyota Motor Company Ltd e da Toyota Motor Sales Company Ltd, em partes iguais de 13,52% cada uma.

Com o crescimento a evoluir de forma rápida e a consequente afirmação da empresa a nível nacional e internacional, em 1973, é realizado pela primeira vez uma encomenda de carroçarias para comercialização em França e vários acordos tecnológicos com firmas inglesas e suíças. Simultaneamente verificou-se novos investimentos na empresa, nomeadamente, a construção de um edifício em Lisboa e a instalação de 14 novos stands, 5 oficinas e um sistema automático de tratamento de dados nas firmas associadas. A empresa aumenta o seu leque de actividades ao iniciar a produção de reabastecedores de fuel para aviões.

O início do ano seguinte seria pautado por marcos positivos com as vendas de veículos Toyota a atingirem o número mais alto de vendas até então verificado, respectivamente, 11 372 unidades vendidas, o que equivale a 11% do mercado total e ao 2º lugar de vendas entre todas as marcas, o início da exportação de autocarros para a Dinamarca e a representação para Portugal dos chassis de camiões e autocarros fabricados pela firma A.M. BERLIET. A Revolução do 25 de Abril que se seguiria veio dificultar a actividade empresarial do Grupo, a construção das instalações em Lisboa que já estavam em curso foi abandonada pelo empreiteiro responsável que fugiu do País e a empresa e as suas associadas foram alvos de várias tentativas de nacionalização como vinha ocorrendo com outras empresas privadas no país.

Consequência do conturbado período social e laboral que então se vivia nos anos de 1975 e 1976, a empresa encerrou as suas contas com resultados negativos, pela primeira vez em 29 anos de actividade. No entanto, a capacidade de resposta rápida da empresa, que adoptou diversas medidas para vencer a crise e a ajuda por parte da Toyota permitiram a empresa a sua recuperação em 1977.

Entre 1978 e 1980 verifica-se uma actividade intensiva por parte da empresa que é distinguida por vários prémios, nomeadamente, o *Prémio Internacional de Qualidade*, o troféu *Phoenixia International Trade Trossy*, o troféu *Expresso* para as *Dez Melhores Empresas* e um troféu para o fundador e Presidente da empresa, classificado pelo *Expresso* entre os *Dez Melhores Empresários*. O ano de 1981 é lembrado pelas comemorações dos 35 anos de existência da empresa, designadas de *Bodas de Coral* e pela criação da *Fundação Salvador Caetano*. No ano a seguir, 1982, exportam-se autocarros para as Canárias e para o Peru e verifica-se um crescimento do Grupo através da aquisição da empresa *Comércio de Automóveis SA* - que viria a transformar-se na *Bavieira* - que passa a representar a BMW e a MAN em Portugal. É também criado a *Salvador Caetano Évora, Lda*.

É finalmente realizado o último passo para a internacionalização da empresa, em 1984, com a criação em Inglaterra da *Salvador Caetano UK Ltd*. Os anos que se seguem são marcados pela internacionalização do Grupo e pela exportação. Este reforço dado à exportação é resultado da quebra de mercado registada a nível nacional entre 1981 e 1984, respectivamente, 56% de quebra no mercado de veículos comerciais ligeiros e 60% para comerciais pesados (Artur Agostinho, 1996, p. 26).

O ano de 1988 é constituído por várias participações em eventos, entre os quais, o *Salão Internacional da Exponor*, o *Motor-Show 88* em Birmingham e o *Auto Bus RAI* em Amsterdão e por avultados investimentos para a melhoria dos padrões de qualidade, designadamente, a entrada em funcionamento do sistema CAD – *Computer Aided Design* -, desenvolvimento de um novo processo de pintura por electroforese e instalação de um sistema automático de deslocação de viaturas em linha de montagem. A exportação como motor da empresa continua com o lançamento em Espanha do modelo de autocarros *Midi* e com o início da exportação para os mercados da Alemanha, da Áustria e Benelux.

O ano seguinte, 1989, seria iniciado com a continuação da internacionalização do Grupo através da criação de uma segunda empresa em Espanha, a **Salvador Caetano España SA** e o reconhecimento do seu sistema de qualidade com a atribuição a divisão fabril de Gaia a certificação segundo a Norma Europeia NP EN 29002, sendo que esta certificação foi a 5ª certificação atribuída a nível nacional e a 1ª certificação no sector automóvel em Portugal (Artur Agostinho, 1996, p. 27). Para além do processo de internacionalização já consumado, a empresa continua a diversificar as suas actividades através da aquisição de empresas ligadas ao sector piscatório e ao sector alimentar. Em 1990 dá-se início a produção de um novo modelo de autocarro, o *COBUS*, que tem por fim o transporte a plataformas de aeroportos.

O Grupo expande os seus mercados de actuação, em 1992, com a exportação de carroçarias de autocarros para a China, México, Checoslováquia, Irão, Oman, Egipto, Marrocos, Chipre, Turquia,

Itália, Hungria e Singapura. O ano de 1994 caracterizou-se por um ano muito movimentado para a empresa com a conquista de prémios como o *Mini-Coach of the Year* atribuído pela revista *Coach and Bus* do Reino Unido e o título de *Campeão Nacional de Velocidade* atribuído ao veículo *Toyota Carina E* e a exportação de autocarros para Israel, Irlanda, Hong-Kong e Alemanha. A nível externo, é ainda criada a empresa Salvador Caetano Moçambique SARL.

Em 1996 celebram-se as bodas de ouro da empresa e a inauguração do novo edifício sede com a presença do Primeiro-ministro de então, o Eng^o António Guterres. Para além dos 50 anos de actividade, a empresa e o seu fundador foram merecedores de mais motivos de orgulho e comemorações como foi o caso da atribuição da *Medalha de Ouro* por parte da cidade de Vila Nova de Gaia, a *Medalha de Ouro* por parte da Associação Industrial Portuguesa, a atribuição do nome do fundador a uma das novas artérias da cidade (ver anexo n^o6) e a atribuição da certificação de Qualidade à divisão fabril de Gaia de acordo com a Norma NP RN ISO 9001.

Em parceria com a Evobus, do Grupo Daimler Chrysler, nasce em finais de 2001 a **Caetanobus, Fabricação de Carroçarias, SA**, com o fim de produzir, comercializar e exportar carroçarias de autocarros, entrando em funcionamento em 2002.

Nos anos que se seguem o Grupo Salvador Caetano aposta na expansão do ramo automóvel a nível ibérico através da aquisição de empresas já existentes e a criação de novas empresas, desenvolvendo, deste modo, um conceito multimarca com aquisição da concessão de várias marcas automóveis.

Em 2005, a empresa volta a surpreender ao produzir o primeiro autocarro a nível europeu com acessibilidade para pessoas de mobilidade reduzida pela porta da frente. A empresa é novamente distinguida em 2009 pelo Centro Português do Design com a atribuição de um prémio ao modelo de autocarro *COBUS 3001*. No ano seguinte, 2010, a Caetanobus é adquirida na totalidade pelo Grupo Salvador Caetano através da compra das acções que se encontravam na posse da Daimler Chrysler. No final desse mesmo ano, fruto da inovação, da preocupação social e ambiental demonstrada ao longo destes anos pelo Grupo, a Caetanobus lança em colaboração com a EFACEC e a INEGI um autocarro 100% eléctrico. Através do autocarro eléctrico à Caetanobus vê-se distinguida em 2011 pela atribuição de dois grandes prémios, *Green Project Awards* e *Design Management Europe Award*. Sempre na vanguarda da inovação e do design, a Caetanobus foi seleccionada para transportar em 2012 a nossa selecção nacional e ainda foi nomeada finalista para o concurso *European Business Awards*.

2. Contextos

2.1 Contexto económico

Os produtos da Caetanobus, os autocarros, têm por fim a actuação no sector dos transportes pelo que é relevante, para o estudo em análise, ter uma noção das características deste sector e do seu peso na economia nacional e espanhola.

O sector dos transportes tem um papel decisivo no dia-a-dia dos cidadãos, contribuindo para a sua qualidade de vida, através das possibilidades de mobilidade oferecidas. Contribui também, para o crescimento da actividade económica, através da oferta de emprego e da produção de bens e serviços, além de ser um indicador de desenvolvimento do país.

Contudo, o sistema de transportes de um país, para além da sua eficácia e flexibilidade, deverá garantir os princípios do desenvolvimento sustentável, não proporcionando apenas o bem-estar material em detrimento do ambiente, com custos inequívocos para o bem-estar de todos.

2.1.1 Peso do sector dos transportes na economia portuguesa e espanhola

A medida mais comum para avaliar o desempenho e a situação económica de um país é o recurso ao PIB p.m. – Produto Interno Bruto a preços de mercado. Este indicador pela óptica da produção permite-nos medir a riqueza gerada pela produção de bens e serviços finais criados durante um determinado período de tempo num determinado território.

Pela óptica da produção este indicador calcula-se do seguinte modo:

PIB p.m. = Σ VAB ramos + Impostos Indirectos líquidos de Subsídios (sobre os produtos e sobre a importação).

Sendo que o VAB – valor acrescentado bruto – calcula-se da seguinte forma:

VAB = Produção – Consumos Intermédios = Valor dos bens e serviços finais.

Para ter uma ideia do peso dos transportes na economia portuguesa e espanhola encontra-se representado nos gráficos abaixo a evolução do PIB p.m., do VAB total e do VAB do ramo dos transportes entre 2006 e 2009 para os dois países respectivamente.

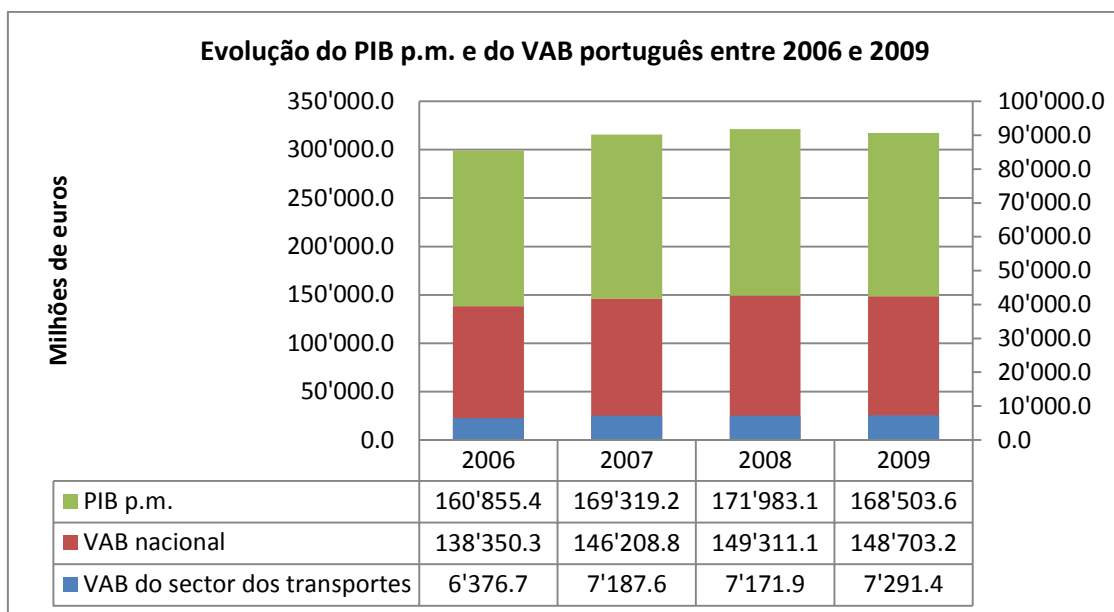


Figura nº2: Evolução do PIB p.m. e do VAB português entre 2006 e 2009. Fonte: Gráfico elaborado com base em dados fornecidos pelo INE.

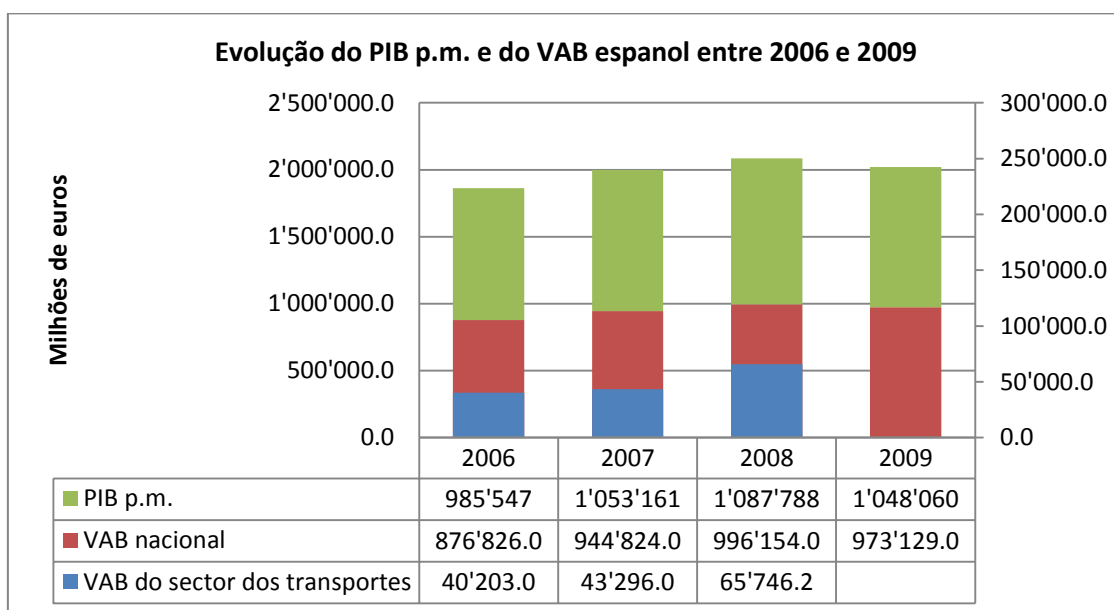


Figura nº3: Evolução do PIB p.m. e do VAB espanhol entre 2006 e 2009. Fonte: Gráfico elaborado com base em dados fornecidos pelo INE.

Através dos valores dos indicadores em análise é possível perceber que a economia espanhola é em média 6 vezes maior que a economia portuguesa. No que concerne às semelhanças, ambas as economias registam um aumento contínuo do PIB p.m. e do VAB nacional até 2008, sendo o crescimento do PIB p.m. mais acentuado de 2006 para 2007. A partir de 2008 regista-se um crescimento menor de ambos os indicadores em Portugal e Espanha.

É de salientar que o VAB do sector dos transportes em Portugal não tem acompanhado de forma similar a evolução do PIB p.m. e do VAB nacional, isto é, o VAB do ramo dos transportes apresentou de 2007 para 2008 uma taxa de crescimento menor que no ano anterior. Este decréscimo só se verificou de 2008 para 2009 com o PIB p.m. e o VAB nacional, enquanto que estes decresciam de 2008 para 2009, o VAB do ramo dos transportes apresentava um novo crescimento. Relativamente ao VAB do ramo dos transportes em Espanha, este apresentou um crescimento constante até 2008, não sendo possível efectuar comparações em 2009, uma vez que não foi possível encontrar o valor acrescentado bruto deste ramo discriminado. Os dados encontrados já englobavam o valor acrescentado bruto do ramo dos transportes somado ao ramo da armazenagem.

Participação do sector dos transportes no VAB em %		
	Portugal	Espanha
2006	4.61%	4.59%
2007	4.92%	4.58%
2008	4.80%	6.60%
2009	4.90%	Sem dados

Quadro n.º1: Participação dos transportes no VAB em percentagem. Fonte: Quadro elaborado com base em dados fornecidos pelo INE.

De forma a melhor compreender as realidades do ramo dos transportes em cada país, efectuou-se o cálculo da participação do valor acrescentado bruto do ramo dos transportes no VAB nacional – que representa a soma do VAB de todos os ramos da economia e não apenas o dos transportes – e, de facto, os valores são muito similares, apesar das disparidades relativamente ao valor do PIB e do VAB em cada país. Isto é, apesar da economia espanhola apresentar um PIB p.m. e um VAB em média 6 vezes maior que a economia portuguesa, a participação do ramo dos transportes no VAB nacional é superior em Portugal, o que significa que este ramo tem um peso maior na economia portuguesa comparado com a economia espanhola, excepto no ano de 2008.

Outro factor a ter em conta é a população que este sector emprega, contribuindo assim para o desenvolvimento da economia e para a qualidade de vida dos seus cidadãos.

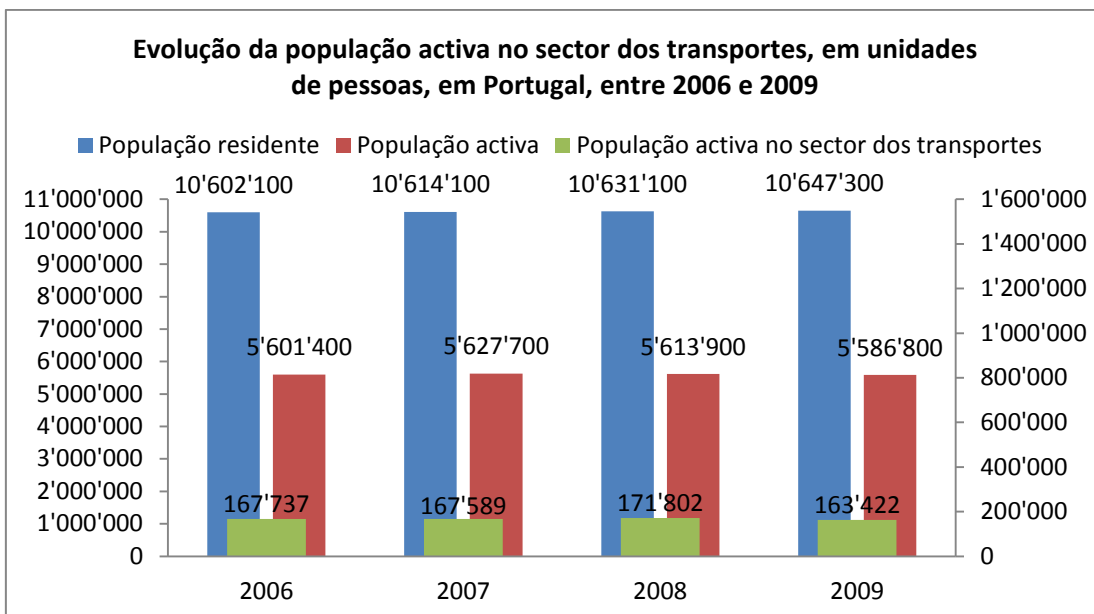


Figura n.º4: Evolução da população activa no sector dos transportes, em unidades de pessoas, em Portugal, entre 2006 e 2009. Fonte: Gráfico elaborado com base em dados fornecidos pelo IMTT.

Como podemos ver pelos gráficos que representam a evolução da população activa no sector dos transportes, estes não têm tido um processo similar em Portugal e Espanha. Em Espanha, a população activa empregada no sector dos transportes apresentou um crescimento contínuo até 2008 acompanhando o crescimento da população activa e da população residente. Por outro lado, em Portugal a população activa empregada no sector dos transportes não tem tido uma evolução estável, esta apresentou um crescimento de 2006 para 2007, seguindo-se de uma diminuição de 2007 para 2008 e de um novo acréscimo no ano seguinte.

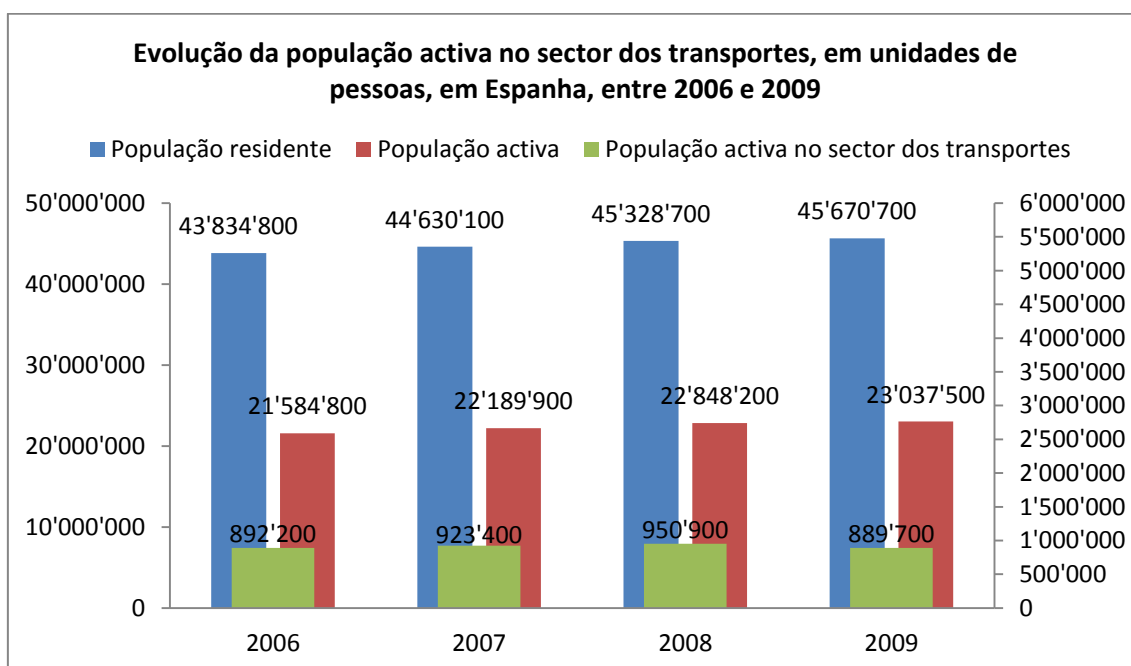


Figura nº5: Evolução da população activa no sector dos transportes, em unidades de pessoas, em Espanha, entre 2006 e 2009. Fonte: Gráfico elaborado com base nos dados fornecidos em:

(<http://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/3784CAC4-866C-4789-BAD0-DE6BDB89A7CC/107652/IndicadoresEconomicos.pdf>, 26/09/2012).

% da população activa no sector dos transportes sobre a população activa total		
	Portugal	Espanha
2006	3.00%	4.30%
2007	3.00%	4.40%
2008	3.10%	4.50%
2009	2.90%	4.30%

Quadro nº2: Percentagem da população activa no sector dos transportes sobre a população activa total. Fonte: Quadro elaborado com base nos dados fornecidos pelo IMTT e em:

(<http://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/3784CAC4-866C-4789-BAD0-DE6BDB89A7CC/107652/IndicadoresEconomicos.pdf>, 26/09/2012).

Em termos percentuais, entre 2006 e 2009, em média, o sector dos transportes empregava 3% da população activa em Portugal. Enquanto que, em Espanha, a média entre 2006 e 2009 é de 4.38% da população activa empregada no sector dos transportes.

Outro dado importante para a economia é perceber de que modo os cidadãos de um país efectuam as suas deslocações. Como podemos ver na tabela abaixo representada, o modo de transporte que prevalece em ambos os países é o transporte particular, em detrimento do transporte público.

Repartição Modal do Transporte de Pessoas (em mil milhões pkm)				
	Portugal		Espanha	
	2000	2009	2000	2009
Particular	81.30%	84.60%	80.00%	80.20%
Autocarros	13.50%	10.30%	13.30%	13.10%
Ferrovia	4.60%	4.10%	5.30%	5.30%
Metro e Eléctrico	0.60%	1.10%	1.40%	1.40%

Quadro nº3: Repartição modal do transporte de pessoas. Fonte: Quadro elaborado com base nos dados fornecidos em: (<http://ec.europa.eu/transport/facts-fundings/statistics/doc/2012/pocketbook2012.pdf>, 29/09/2012).

Em ambas as economias o peso das deslocações efectuadas com viatura particular aumentaram de 2000 para 2009, sendo que o seu peso e a sua evolução foram mais significativos em Portugal. Outra similaridade entre os dois países é o facto do transporte em autocarros ser o mais comum, logo após o transporte particular e de este apresentar um decréscimo de 2000 para 2009. O uso dos restantes modos de transporte – ferrovia, metro e eléctrico – mantiveram os mesmos valores de 2000 para 2009 em Espanha, enquanto que, em Portugal, o transporte por via ferroviária apresentou

um decréscimo de 2000 para 2009 e o transporte efectuado por metro e eléctrico apresentou um ligeiro acréscimo.

Da análise anterior conclui-se que há um claro predomínio do transporte por via rodoviária através do carro, em primeiro lugar, seguindo-se do autocarro, em detrimento de transportes menos poluidores como é o caso do transporte por via ferroviária ou através do metro e do eléctrico. Esta conclusão leva-nos à análise seguinte, que se refere à emissão de CO₂ por modo de transporte, que é uma das consequências negativas do sector dos transportes, ao contrário dos que temos vindo a analisar ao longo deste trabalho.

Repartição das emissões de CO ₂ por modo de transporte				
	Portugal		Espanha	
	2000	2009	2000	2009
Rodoviário	80.90%	78.90%	68.70%	64.40%
Ferroviário	0.60%	0.20%	0.30%	0.20%
Marítimo	8.30%	8.80%	18.60%	23.10%
Aéreo	10.30%	12.10%	12.40%	12.10%
Outros modos	0	0	0.10%	0.10%

Quadro n°4: Repartição das emissões de CO₂ por modo de transporte. Fonte: Quadro elaborado com base nos dados fornecidos em: (<http://ec.europa.eu/transport/facts-fundings/statistics/doc/2012/pocketbook2012.pdf>, 29/09/2012).

O uso do transporte rodoviário, tal como se verifica no que se expõe anteriormente é o que mais contribui para emissão de gases nocivos para o ambiente, apesar de este apresentar um decréscimo nas emissões de CO₂ de 2000 para 2009 em ambos os países em análise. Em Espanha o segundo meio de transporte mais poluente é o efectuado por via marítima, sendo que este apresenta, em ambas as economias, um acréscimo na contribuição das emissões de CO₂, de 2000 para 2009. Em Portugal, o segundo modo de transporte mais poluente é o transporte aéreo que apresenta um aumento na emissão de gases, enquanto que, em Espanha, este modo de transporte regista um decréscimo na emissão de gases poluentes. Por fim, o modo de transporte ferroviário, para além de ser o que menos contribui para a emissão de CO₂, também apresenta um decréscimo na contribuição para as emissões de gases em ambos os países.

Como podemos verificar, estes dados referem-se aos anos de 2000 e 2009, ou seja, trata-se de um espaço temporal de nove anos e mesmo assim a diminuição nas emissões de CO₂, em particular, nos transportes rodoviários não foi significativa, por isso, urge repensar formas sustentáveis de mobilidade, como fez a Caetanobus, empresa pioneira a nível europeu no lançamento de um autocarro 100% eléctrico (ver anexo n°7).

2.1.2 Caracterização do sector automóvel em Portugal e Espanha

O produto que estamos a analisar, os autocarros, opera em várias áreas económicas. Por um lado, podemos analisá-lo numa perspetiva macroeconómico, começando pelo ramo dos transportes, como já foi feito anteriormente, por outro lado, é possível analisa-lo no âmbito microeconómico, o da indústria automóvel, ou seja, da fabricação propriamente dita dos pesados de passageiros como veremos de seguida.

Apesar de a indústria automóvel contribuir de forma significativa para a actividade económica de um país, a fabricação de autocarros propriamente dita representa uma parcela insignificante da produção automóvel, como podemos ver na tabela seguinte.

Dados gerais sobre o sector automóvel - Indústria fabricante						
	Portugal			Espanha		
	2007	2008	2009	2007	2008	2009
Nº de fábricas instaladas	5	5	5	18	18	18
Produção de veículos	176 242	175 155	126 015	2 889 703	2 541 644	2 170 078
Exportação de veículos	171 023	169 742	122 888	2 389 224	2 180 852	1 883 175
Mercado Interno	5219	5413	3127	500 479	360 792	286 903
% Exportação sobre a Produção	97.04	96.91%	97.52%	82.70%	85.80%	86.80%
Produção de autocarros	158	126	84	1546	1384	552
% Produção de autocarros sobre a produção total de veículos	0.09%	0.07%	0.06%	0.05%	0.05%	0.02%

Quadro nº5: Dados gerais sobre o sector automóvel. Fonte: Quadro elaborado com base nos dados fornecidos em: (<http://www.autoinforma.pt/estatisticas/estatisticas.html?MIT=36458>, 29/09/2012) e: (http://www.sepe.es/contenido/observatorio/mercado_trabajo/1842-5.pdf, 04/10/2012).

É de salientar que a Espanha é o segundo maior país produtor de veículos, depois da Alemanha, a nível europeu, ocupando o oitavo lugar a nível mundial, segundo os dados de 2010 do Servicio Público de Empleo Estatal. As principais conclusões que retiramos dos dados da tabela são que em ambos os países a produção de automóveis se destina quase exclusivamente à exportação e que a crise que se vive no sector automóvel é bem visível em ambas às economias, através do decréscimo contínuo da produção de veículos, incluindo os autocarros. Um dado interessante é o facto de, apesar de a Espanha ser uma potência na produção de automóveis, ao nível da produção de pesados

de passageiros, esta tem uma representação maior em Portugal apesar de não chegar a uma décima da produção total de automóveis.

2.1.2.1 Comparação proporcional do parque de autocarros

De modo a melhor compreender as realidades de ambos os países, quanto à indústria de autocarros, importa analisar o parque automóvel, que se refere ao número de veículos em circulação num determinado período. Para tal, nas tabelas seguintes, apresentam-se dados que nos permitem comparar as assimetrias entre Portugal e Espanha.

Portugal					
	Parque de autocarros	População residente	População residente por autocarro	Área do território (km ²)	Área por autocarro
2006	15 000	10 602 100	706.81	92 212	6.15
2007	15 100	10 614 100	702.92	92 212	6.11
2008	15 400	10 631 100	690.33	92 212	5.99
2009	15 500	10 647 300	686.92	92 212	5.95

Quadro n°6: Comparação proporcional do parque de autocarros em Portugal. Fonte: Quadro elaborado com base nos dados fornecidos pelo IMTT e INE.

Espanha					
	Parque de autocarros	População residente	População residente por autocarro	Área do território (km ²)	Área por autocarro
2006	60 385	43 834 800	725.92	505 370	8.37
2007	61 039	44 630 100	731.17	505 370	8.28
2008	62 196	45 328 700	728.80	505 370	8.13
2009	62 633	45 670 700	729.18	505 370	8.07

Quadro n°7: Comparação proporcional do parque de autocarros em Espanha. Fonte: Quadro elaborado com base nos dados fornecidos pelo ANFAC e INE.

Como podemos verificar nas tabelas disponibilizadas, os parques de autocarros têm vindo a crescer entre 2006 e 2009 acompanhando o crescimento da população residente em ambos os países. Por outro lado, é notório o facto de o parque de autocarros espanhol ser 4 vezes superior ao parque português e, no entanto, Portugal dispõe em média de um autocarro por 697 pessoas residentes no período em análise contra 1 autocarro por 729 pessoas em Espanha. O mesmo fenómeno verifica-se quanto à área, ou seja, em média entre 2006 e 2009 Portugal dispõe de um autocarro por cada 6.05 km² enquanto que Espanha apresenta em média um autocarro por cada 8.21 km².

2.1.2.2 Comparação do parque de autocarros por idade

A idade da frota de autocarros é um indicador importante para as empresas, em particular, para os seus departamentos de Marketing e Vendas, pois este permite identificar, aproximadamente, quando um cliente deverá renovar o seu parque automóvel. Por exemplo, em Portugal, a idade de um pesado de passageiros exclui-o para certos tipos de serviços, de acordo com a lei; todo o autocarro com idade superior a treze anos não poderá efectuar transporte escolar. Dependendo do fim a que se destinam, os autocarros têm um determinado tempo útil de vida, deste modo, a idade da viatura permite-nos ter uma noção de quando o cliente deverá renovar a sua frota, como é o caso do exemplo referido anteriormente.

Comparando os dois gráficos percebe-se que Espanha apresenta uma frota de autocarros mais nova que Portugal, sendo que a maior parte da frota se encontra concentrada na faixa entre os 5 a 10 anos de idade, com 32.01%, enquanto que em Portugal as maiores faixas encontram-se nos autocarros com mais de 20 anos de idade e entre os 5 e 10 anos, ambos com 22.20%, contra apenas 13.30% de autocarros com mais de 20 anos em Espanha. Relativamente às viaturas até aos 5 anos de idade, Espanha também regista números superiores aos de Portugal, apesar de as disparidades serem menores. Ambos os países registam uma faixa elevada da sua frota situada entre os 10 a 15 anos de idade, com 21.40% em Portugal e 20.46% em Espanha. Quanto à faixa compreendida entre os 15 a 20 anos de idade, Portugal apresenta um valor de 12% face a Espanha, com apenas 6.67%. Concluindo, os autocarros espanhóis encontram-se concentrados nas faixas etárias mais jovens enquanto que Portugal apresenta uma frota de autocarros mais envelhecida.

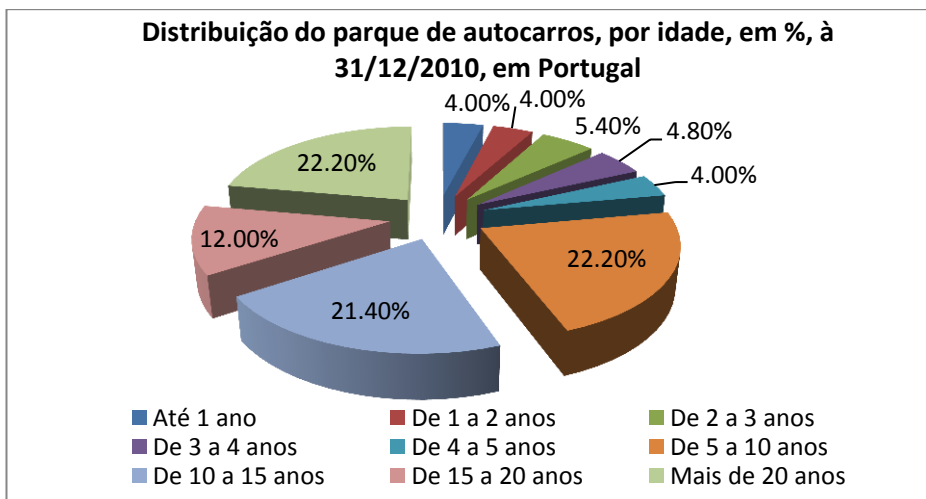


Figura nº6: Distribuição do parque de autocarros, por idade, em percentagem, à 31/12/2010, em Portugal.

Fonte: Gráfico elaborado com base nos dados fornecidos em (<http://www.autoinforma.pt/estatisticas/estatisticas.html?MIT=36458>, 29/09/2012).

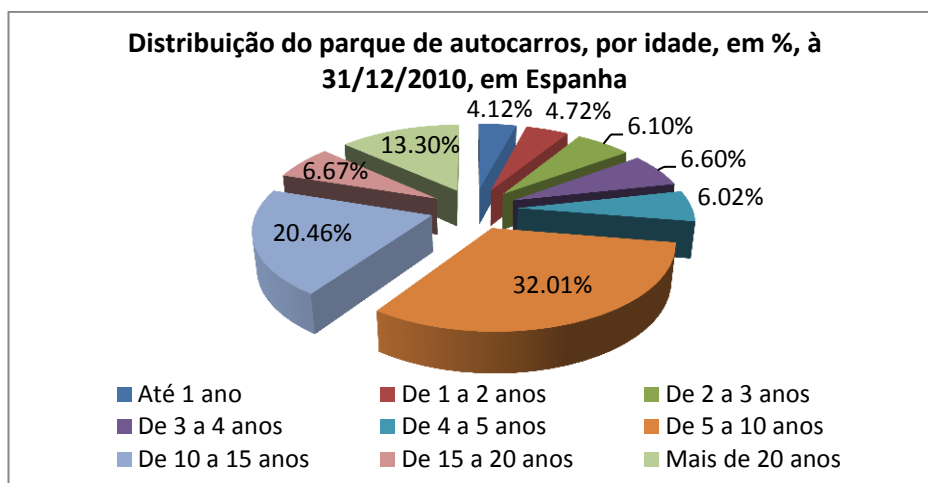


Figura nº7: Distribuição do parque de autocarros, por idade, em percentagem, à 31/12/2010, em Espanha.

Fonte: Gráfico elaborado com base nos dados fornecidos em:

(http://www.dgt.es/portal/es/seguridad_vial/estadistica/publicaciones/anuario_general/, 29/09/2012).

2.1.2.3 Comparação do parque de autocarros por marca

Como já foi referido anteriormente o mercado de fabricação e comercialização de autocarros é um mercado pequeno e concentrado em grandes empresas que já actuam neste mercado há várias décadas, havendo sérios entraves à entrada de novos concorrentes. Trata-se de uma área de negócio que exige um investimento avultado, a certificação e respeito por várias normas nacionais e europeias, no âmbito da protecção do ambiente, da qualidade e da segurança rodoviária, para além disto, as vendas deste produto funcionarem profundamente na base da fidelização, ou seja, na base da confiança e do conhecimento do vendedor com quem já teve experiências anteriores de compra. Deste modo, é extremamente difícil para um novo entrante neste mercado conquistar uma quota do mesmo.

Assim, representou-se nos gráficos seguintes a percentagem das marcas de autocarros adquiridas entre o período de 2006 a 2009 em Portugal e em Espanha. Em ambos os países as duas empresas com maior quota de mercado são a Mercedes-Benz e a MAN, sendo que o líder em Portugal é a MAN seguida da Mercedes-Benz, enquanto que em Espanha verifica-se o oposto, isto é, em primeiro lugar está a Mercedes-Benz com uma quota de 20.88% seguida da MAN, com uma quota de 16.54%. Quanto às restantes marcas e a sua participação no mercado; os países em estudo apresentam realidades diferentes. Em Espanha, o terceiro líder na comercialização de autocarros é a Irisbus, marca esta que não operou no mercado português no período em análise, seguida, de perto, pela Scania, Iveco, Volvo e outras marcas – constituídas principalmente por PME's espanholas. Em último lugar, com uma percentagem de apenas 0.31% encontra-se a Salvador Caetano Espanha, a sua quota de mercado baixíssima acabou por levar ao seu encerramento em 2011.

Relativamente a Portugal o terceiro lugar é ocupado pela Iveco com 17.43% da quota de mercado, valor este muito próximo do segundo lugar ocupado pela Mercedes-Benz, com 18.38%. As restantes posições são detidas por concorrentes com valores muito próximos uns dos outros, respectivamente, pela Volvo com 9.85%, Scania com 9.37%, Renault com 9.08% e a Salvador Caetano com 8.46% de quota de mercado, valor bem superior ao verificado em Espanha. Em últimas posições, com uma quota de mercado inferior a 2% encontram-se as outras marcas e a Volkswagen.

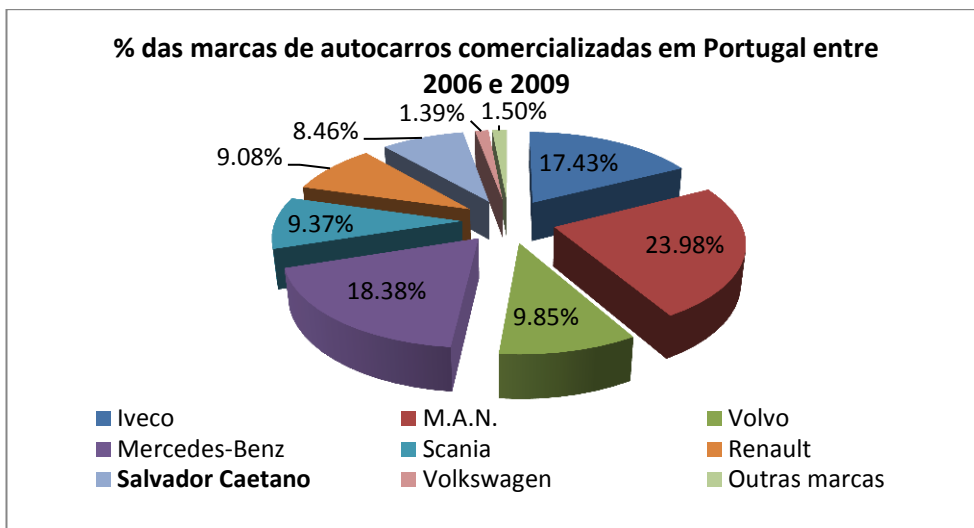


Figura n°8: Percentagem das marcas de autocarros comercializadas em Portugal entre 2006 e 2009. Fonte: Gráfico elaborado com base nos dados fornecidos em: (<http://www.autoinforma.pt/estatisticas/estatisticas.html?MIT=36458>, 29/09/2012).

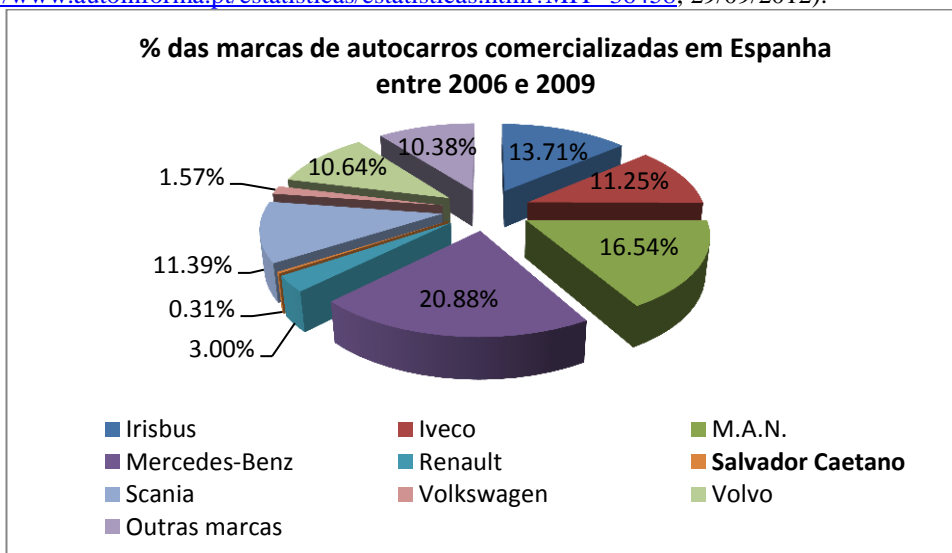


Figura n°9: Percentagem das marcas de autocarros comercializadas em Espanha entre 2006 e 2009. Fonte: Gráfico elaborado com base nos dados fornecidos em: (http://www.dgt.es/portal/es/seguridad_vial/estadistica/publicaciones/anuario_general/, 29/09/2012).

2.2 Contexto cultural

2.2.1 O conceito de cultura

Antes de poder entender a diversidade cultural dentro das organizações, que iremos analisar mais à frente, é necessário esclarecer o conceito de cultura, a sua origem e os contributos realizados ao longo dos séculos pelos vários estudiosos que contribuíram para esta temática. A cultura é um conceito vasto e difícil de definir devido as suas várias componentes intangíveis, não havendo nenhuma definição considerada correcta ou incorrecta. Desta forma, a revisão literária elaborada neste trabalho terá em conta apenas alguns dos conceitos e modelos apresentados por alguns autores, não sendo possível abranger todos eles.

De acordo com Dahl (1998), historicamente, a palavra cultura deriva da palavra latina *colere*, que significa cultivar, ou seja, a cultura é algo que deriva da intervenção do Homem, a cultura necessita de ser cultivada. De acordo com esta definição, a palavra cultura tem sido usada para descrever algo requintado, especialmente nas culturas ditas superiores, onde este conceito é usado para “[...] describing the concept of selected, valuable and cultivated artefacts of a society.” (Dahl, 1998, p. 1).

O autor (Triandis, 1972) também deu o seu contributo vindo, deste modo, completar o conceito de cultura introduzindo a ideia que o termo cultura traduz-se em comportamentos, valores e artefactos que são partilhados e passam de geração em geração.

Outros autores como Kroeber & Kluckhohn (1952) introduziram a ideia de uma meta-cultura defendida mais tarde também por Hofstede (1991), em que países ou sociedades partilham certos valores, artefactos e comportamentos que as distinguem no seu conjunto de outras culturas, por exemplo, a cultura inglesa é diferente da cultura portuguesa ou da cultura chinesa como um todo.

Kroeber & Kluckhohn’s definition of culture reads that culture consists of patterns, explicit and implicit, of and for behaviour acquired and transmitted by symbols, constituting the distinctive achievements of human groups, including their embodiment in artefacts; the essential core of culture consists of traditional (i.e. historically derived and selected) ideas and especially their attached values; culture systems may, on the one hand, be considered as products of action, on the other, as conditional elements of future action. cited by (Dahl, 1998, p. 2).

De acordo com a ideia apresentada anteriormente, em que um determinado país ou uma determinada sociedade partilha um conjunto de valores, comportamentos e artefactos que a tornam numa cultura distinta e representativa de um país na sua generalidade contribuiu para o popular trabalho desenvolvido por Hofstede em que a cultura é definida como “a programação colectiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de outro e que influencia a reacção do grupo ao ambiente” (Hofstede, 1991, p. 22). Ou seja, é o conjunto de “programas mentais”

adquiridos de geração em geração ou aprendidos com os outros membros do seu grupo ou da cultura em questão e que deriva do ambiente social condicionando, deste modo, as nossas reacções e respostas a determinadas situações. Mais tarde, este autor expandiu este conceito sugerindo que a cultura também é “programada” ou aprendida como já vimos, e acrescentou que alguns elementos podem ser encontrados em todas as culturas, pois são comuns a todos os indivíduos faz parte da natureza humana, por outro lado, a cultura tem elementos distintos de indivíduo para indivíduo variando consoante a personalidade única de cada um, no entanto, é compartilhada pelos membros de um grupo (ver figura nº10).

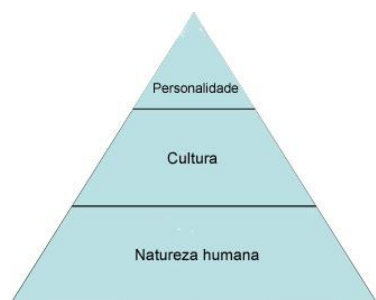


Figura nº10: O modelo da pirâmide. Fonte: (Alves, 2008, p. 21).

Para o autor Hall (1984) a cultura é em grande parte invisível ou subconsciente, ou seja, de encontro ao que defende Hofstede é um conjunto de mecanismos mentais que determinam ou condicionam as nossas acções e interpretações do que é considerado ou não como aceitável, como podemos ver no exemplo que o autor menciona:

Culture has always dictated where to draw the line separating one thing from another. These lines are arbitrary, but once learned and internalised they are treated as real. In the West a line is drawn between normal sex and rape, whereas in the Arab world is much more difficult, for a variety of reasons, to separate these two events. (Hall, 1984, p. 230)

Para além de a cultura ser um conjunto de valores, comportamentos e artefactos partilhados por um determinado grupo e que pode ser aprendido e compreendida de acordo com a natureza humana e consoante a personalidade individual de cada um esta também é muitas vezes invisível e compreende um elemento interpretativo. O autor Spencer-Oatey (2000) é que é conhecido por ter acrescentado o elemento interpretativo a definição do conceito de cultura como podemos ver a seguir:

Culture is a fuzzy set of attitudes, beliefs, behavioural norms, and basic assumptions and values that are shared by a group of people, and that influence each member's behaviour and his/her interpretations of the "meaning" of other people's behaviour. (Spencer-Oatey, 2000, p. 4).

Assim, de acordo com os autores enunciados anteriormente podemos afirmar que a cultura é um conjunto de convicções, comportamentos e normas influenciados por valores e suposições profundamente enraizados, que podem ser representados por valores que não são visíveis e

comportamentos que daí derivam que são visíveis. Trata-se de um sistema de categorização que nos permite conhecemo-nos a nós próprios e ter uma orientação que nos auxilie na compreensão dos outros.

Ao longo dos anos têm sido desenvolvidos inúmeros modelos por vários autores para ilustrar os diferentes níveis do conceito de cultura, nomeadamente, *o modelo do iceberg* da autoria de Hall (1984), em que as expressões tangíveis da cultura como os comportamentos estão representados acima da superfície da água (cultura explícita), isto é, são visíveis. Enquanto que as crenças e os valores estão representados debaixo da superfície (cultura implícita), ou seja, não são visíveis. Tal como o iceberg, em que a parte que não é visível é maior do que a parte que é visível, também os componentes da cultura que são invisíveis (os valores e as crenças) condicionam e influenciam e os comportamentos visíveis que são fruto do nosso background cultural.

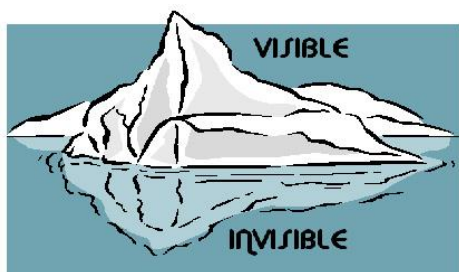
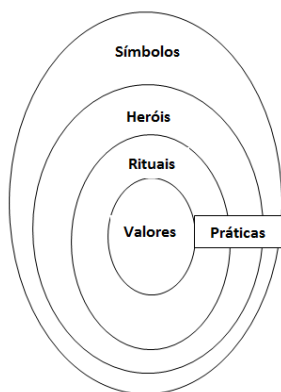


Figura nº11: O modelo do iceberg. Fonte: (Alves, 2008, p. 22)



Outro modelo geralmente referido é o *modelo da cebola*, apresentado por Hofstede (1991) através de uma analogia as camadas da cebola, segundo o qual a cultura compreende vários níveis, desde o nível mais interior, mais difícil de observar (representado pelos valores), às camadas exteriores mais facilmente observáveis (representados pelos símbolos) (ver figura nº12).

Figura nº12: O modelo da cebola. Fonte: (Almeida, 2008, p. 37).

Os *símbolos* são representados pelas “palavras, gestos, imagens ou objectos que carregam um significado particular que é apenas reconhecido pelos que partilham a cultura” (Almeida, 2008, p. 38). As línguas, o vestuário, as obras de arte, a gastronomia e as bandeiras são bons exemplos de símbolos, que estão imbuídos por determinados sentimentos que os membros da mesma cultura reconhecem.

Os *heróis* referem-se “as pessoas, vivas ou mortas, reais ou imaginárias, que possuem características altamente valorizadas numa cultura, e que, portanto, servem como modelos de comportamento” (Almeida, 2008, p. 38).

Enquanto que os *rituais* designam “as actividades colectivas, tecnicamente supérfluas no atingir os fins desejados, mas que, dentro de uma cultura, são consideradas socialmente essenciais” (Almeida, 2008, p. 38). Alguns exemplos referidos são os modos de saudação, as cerimónias sociais e religiosas, bem como as reuniões empresariais e políticas, realizadas com objectivos ou fins estabelecidos, mas que na realidade servem de alicerces para os rituais (por exemplo, a afirmação de poder dos líderes).

Como se pode ver na figura nº12, os símbolos, os heróis e os rituais estão agrupados debaixo da palavra *práticas*. Isto deve-se ao facto de estes estarem visíveis para os outros, no entanto, o seu significado cultural permanece invisível para estes, ou seja, os que não estão por dentro da cultura. Por fim, no centro deste modelo estão os *valores* que dizem respeito “[...] as tendências alargadas pela preferência de certas situações em contraste com outras” (Almeida, 2008, p. 38), isto é, os valores estão na base de como as pessoas acreditam que as coisas deveriam ser.

2.2.2 A diversidade cultural organizacional

A globalização e a livre circulação de pessoas acarretaram desafios maiores para as empresas. É cada vez mais comum ver nas organizações uma força de trabalho diversificada, tornando-se necessário adaptar estas à interculturalidade, favorecendo a integração de diferentes etnias, culturas e crenças no local de trabalho.

Apesar de terem sido realizadas várias investigações sobre a relação entre a diversidade cultural dentro das empresas e o seu contributo para o desempenho económico das mesmas, ainda é difícil medir o seu valor económico real. Contudo, segundo Schein (1989), é de consenso geral que a diversidade cultural quando bem gerida cria ambientes laborais produtivos e desenvolvimento económico, contribuindo para o sucesso das organizações.

Assim, de acordo com Schein (1989), a cultura no âmbito das organizações pode ser definida do seguinte modo:

[...] as a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solves its problems of external adaptation and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems. (Schein, 1989, p. 12)

Desta forma, é do interesse das organizações criarem regras e um ambiente profissional que promovam a integração e a adaptação da diversidade cultural, uma vez que esta se encontra em processo de crescimento, quer dentro das empresas como fora. As empresas do século XXI lidam com a diversidade cultural quer internamente como externamente, isto é, não só apenas através dos seus colaboradores, mas também no seu atendimento a uma clientela cada vez mais diversificada, no contacto com fornecedores provenientes de outros países e no processo de internacionalização das próprias empresas.

Ainda no âmbito interno das organizações, a gestão da diversidade cultural é uma preocupação cada vez mais importante, dado que é cada vez mais comum as organizações contratarem colaboradores de outras culturas por diversas razões, nomeadamente, pelo facto de a mão-de-obra ser mais barata, pela formação destes ser mais completa ou ainda pela falta de oferta de mão-de-obra internamente.

Assim, urge as empresas reconhecerem que a diversidade cultural de uma empresa é uma variável determinante para estas serem bem-sucedidas quer internamente quer externamente, reflectindo-se no seu desempenho económico.

Para Schein (1989), a cultura organizacional tem um papel de destaque para o sucesso de uma empresa, seguindo a seguinte ordem: a sua criação, introdução na organização, difusão aos grupos envolvidos e até mesmo a sua manipulação, gestão e modificação. Deste modo, Schein divide em três níveis a cultura organizacional, como se pode ver na figura nº13, correspondendo cada um desses níveis aos diferentes elementos culturais perceptíveis a um observador.

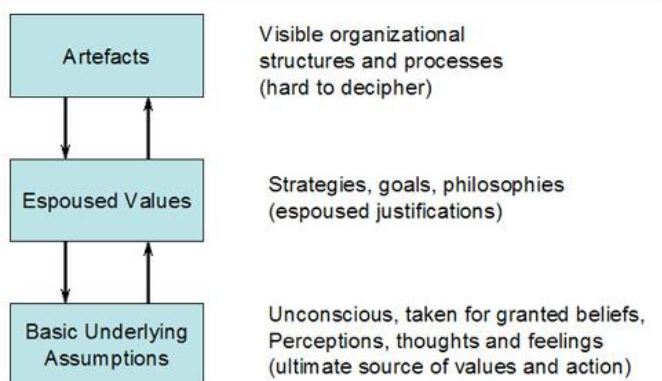


Figura nº13: Níveis de Cultura. Fonte: (Schein, 1989, p.17.)

O primeiro nível de cultura diz respeito aos artefactos, que representam os elementos mais superficiais da cultura organizacional que um *outsider* observa, ouve e sente quando entra em contacto com uma cultura. Pode ilustrar-se como artefactos a arquitectura do espaço físico, a sua tecnologia, os costumes, as formas de cumprimento, os padrões comportamentais dos membros da organização, os mitos e as histórias contadas acerca da organização, etc. Este nível destaca-se pelo facto de ser facilmente observável ao observador externo, no entanto, é dificilmente interpretável. Isto é, os observadores conseguem descrever os artefactos que vêem, mas não são capazes de interpretar ou descodificar o seu significado intrínseco.

Para existir a compreensão do significado intrínseco dos artefactos é necessário ao observador externo experimentar a cultura observada. Após um período de experimentação em que o observador externo se encontra mais próximo e contextualizado com os membros da organização e as suas regras, princípios e normas, este estará apto a entender o significado dos artefactos.

As regras, princípios e normas da organização correspondem ao segundo nível da cultura organizacional e são denominados por valores sustentados. Estes valores representam o modo como às coisas deveriam ser e funcionam como justificação dos padrões de comportamento aceites por todos os membros. Estes valores apenas são considerados como certos após a sua validação através da experiência partilhada desses valores, de forma repetida, por um conjunto de indivíduos, sendo posteriormente adoptados pelos novos membros do grupo.

O terceiro nível é constituído pelos pressupostos básicos, que correspondem aos elementos culturais mais profundos e ocultos. Referem-se às crenças, percepções, sentimentos e pressuposições inconscientes em que os membros da organização acreditam. Trata-se dos pilares da cultura de uma organização que ditam o comportamento dominante a adoptar pelos seus membros. Apesar do convívio entre diversas etnias poder, por vezes, alterar os padrões culturais organizacionais, este último nível é o mais difícil de transformar, pois, a alterar-se poria em causa toda a estrutura e valores originais em que assenta a cultura de uma organização.

Com base nos conceitos analisados podemos afirmar que a cultura num local de trabalho consiste num sistema de valores partilhados através de padrões sociais pré-estabelecidos e da interacção e relacionamento entre os membros que a constituem, funcionando como um guião comportamental daquilo que é aceite como certo dentro da organização. Desta forma, é fundamental que as organizações compreendam a importância do papel que a cultura desempenha sobre as atitudes dos membros da organização, procurando desenvolver uma cultura organizacional capaz de promover o alcance de metas e objectivos estabelecidos pela entidade patronal, beneficiando todos os *stakeholders* envolvidos na actividade organizacional.

A gestão de uma empresa com uma força de trabalho culturalmente diversificada não passa apenas pela compreensão das diferenças, mas pela sua aceitação e pelo reconhecimento da sua riqueza. O primeiro passo para garantir um clima organizacional harmonioso e produtivo consiste no combate à discriminação e na promoção da inclusão e igualdade entre todos os colaboradores da organização. As atitudes e os comportamentos negativos como o preconceito e a criação de estereótipos perante a diversidade cultural são considerados entraves para a cultura organizacional, prejudicando deste modo a produtividade da própria empresa. Hofstede (1991) acredita que para acabar com estas barreiras é necessária a “tomada de consciência”, na qual um indivíduo passa a interpretar melhor a realidade do outro, ou seja, a aprendizagem de outros valores culturais pode ser concretizada consoante a “aquisição de conhecimento”, tornando possível a compreensão do “outro”.

2.2.3 As dimensões culturais de Hofstede

Com o objectivo de determinar as diferenças culturais organizacionais entre Portugal e Espanha recorreu-se a metodologia desenvolvida pelo antropologista organizacional holandês, Geert Hofstede. Este investigador é mundialmente reconhecido pelo seu modelo de cinco dimensões culturais, que estuda a interacção entre a cultura nacional e a cultura organizacional. Este modelo, que de seguida apresentaremos, parte do pressuposto que a cultura nacional influencia as práticas de gestão empresarial, isto é, a cultura organizacional.

Inicialmente o autor desta metodologia, em que Hofstede baseou o seu estudo, é conhecido pela sigla VSM - Values Survey Modules – e foi realizado pela multinacional IBM, que aplicou esta metodologia, através de inquéritos aos seus quadros, nos 70 países, onde esta detinha filiais entre o período de 1966 a 1973, incluindo Portugal e Espanha. Posteriormente, esta metodologia que visava apenas determinar as diferenças culturais entre as diferentes subsidiárias da IBM, foi complementada com uma linha específica de investigação internacional através de a sua aplicação noutros países e noutros sectores de actividade.

Ainda nesta área foram desenvolvidos outros modelos por autores como McKinsey e Peter & Waterman. Contudo, considera-se que para o estudo em análise o modelo de cinco dimensões de Hofstede será o mais adaptável, apesar de este modelo ter sido alvo de diversas críticas, nomeadamente, pelo facto de a sua metodologia ser composta por uma pequena amostra de indivíduos e essa amostra não ser considerada suficiente para tecer um perfil nacional representativo da cultura de um país.

A linha de investigação internacional VSM defende que, segundo a experiência em diferentes países, é suficiente ter 50 inquéritos para apurar resultados de cinco indicadores de síntese da cultura organizacional de um conjunto de indivíduos. Tanto quanto se pode perceber da informação disponível, esses inquéritos foram feitos a populações de trabalhadores da IBM, a funcionários públicos, pilotos aéreos, um banco multinacional e a estudantes em diferentes países. As comparações entre as populações respondentes baseiam – se na tese de Hofstede que as variáveis utilizadas são as mesmas, em qualquer cultura. Variam, dentro de uma escala, mas são as mesmas. Os seus críticos defendem que não é assim e há investigação que procura demonstrar que a multi dimensão cultural torna estas análises impossíveis. A resposta de Hofstede (2002) é de que as dimensões não existem na realidade – são abstracções simplificadas – e que esta metodologia permite uma comparação entre países com alguma consistência lógica, verificável pelas correlações detectadas em zonas muito diferentes do mundo. (Sangreman, 2008).

Como é possível verificar no excerto acima citado ainda não existe um consenso geral acerca da validade dos resultados apresentados pelo modelo de Hofstede, no entanto, decidiu-se inclui-lo neste trabalho por ser um quadro de referência nesta área e oferecer uma noção dos padrões culturais organizacionais de um país. Todavia, creio que é necessário ter alguma cautela e não criar

juízos de valor acerca da cultura de um país com base neste modelo ou outro qualquer, pois, as dimensões multiculturais são muito mais abrangentes do que isso e não se deve determinar a cultura de um país com base numa amostra tão pequena e que não tem em conta factores como as diferenças regionais e as mudanças ao longo do tempo.

O modelo de cinco dimensões de Geert Hofstede (2003) é constituído pelas seguintes dimensões, a seguir apresentadas:

1) Power Distance Índice (PDI)

Esta dimensão refere-se ao grau de aceitação da hierarquia dentro da organização por parte daqueles que têm menos poder. Se o indicador apresentar valores alto estaremos perante uma organização em que os indivíduos que nela trabalham aceitam a hierarquia. Por outro lado, se o indicador for baixo significa que estes não julgam a existência da hierarquia como uma necessidade para a actividade que desempenham.

2) Individualism (IDV)

Esta dimensão reflecte o grau de individualismo que cada pessoa considera necessário para a sua actividade. Um valor alto significa um grau maior de confiança em si próprio (e na sua família mais chegada) e nas suas capacidades individuais de trabalho. O que se traduz numa desconfiança maior em relação às regras e aos modelos externos à organização. Face a um valor baixo, teremos um maior grau de confiança nos grupos, no trabalho colectivo, em equipas ou mesmo na família alargada, o que se reflecte numa aceitação generalizada de que é natural que a organização siga indicações de outros.

3) Masculinity (MAS)

Inicialmente, esta dimensão começou por ser interpretada a luz da divisão dos papéis sociais pelos dois sexos para se tornar mais tarde num indicador que interpreta a tolerância a relações conflituosas/competitivas em comparação com a procura de decisões e relações consensuais. Ou seja, este indicador refere-se a forma mais competitiva ou mais consensual de como os indivíduos pensam que a sua actividade deve ser realizada. Quanto mais alto for o seu valor mais competição, quanto mais baixo mais consenso.

4) Uncertainty Avoidance Index (UAI)

Esta dimensão também conhecida por índice de ansiedade traduz a necessidade das pessoas evitarem a incerteza, ou seja, o desconhecido. Quanto mais alto for o valor deste índice maior será a intenção de evitar a incerteza e maior será a tendência para desejar regras, leis e normas, o que se repercute numa menor tolerância perante aqueles que são diferentes por qualquer motivo. Pelo contrário, quanto mais baixo for o índice maior é a capacidade das pessoas assumirem riscos, com base em poucas informações ou certezas, o que se reflecte em pessoas mais relativistas e menos emocionais.

5) Long Term Orientation (LTO)

Esta foi a última dimensão a ser introduzida no modelo de Hofstede e foi criada com base numa investigação na China, que se baseava no estudo dos valores associados a orientação de longo prazo como a perseverança e a frugalidade em oposição aos valores associados a orientação de curto prazo como o respeito pela tradição, o cumprimento de obrigações sociais e o bom nome público (manter a face). Deste modo, este índice tem por objectivo traduzir em que medida a sociedade tem tendência para pensar no dia-a-dia ou pelo contrário pensar o dia sempre em função do futuro. Perante um valor alto, maior será o relativismo e a perspectiva de longo prazo, caso contrário, maior será a preocupação pela estabilidade e pelos resultados de curto prazo.

2.2.3.1 Comparação entre Portugal e Espanha

Com base na metodologia de Hofstede anteriormente descrita, iremos comparar as cinco dimensões para Portugal e Espanha, de modo a determinar as diferenças culturais organizacionais entre estes países. Todavia, relembramos que este modelo não é representativo da cultura como um todo, por isso, as conclusões a tirar deste modelo não reflectem forçosamente a realidade cultural de um país.

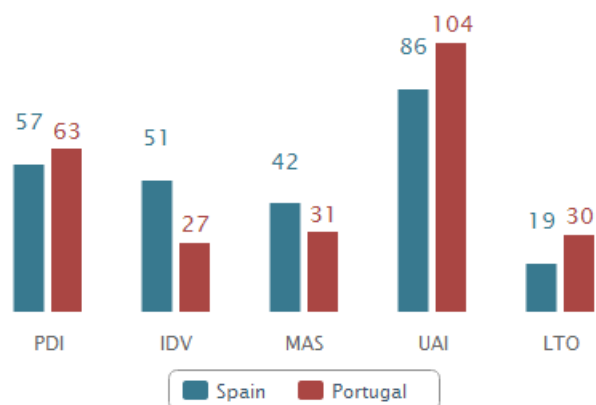


Figura n°14: Comparação das dimensões culturais entre Portugal e Espanha. Fonte: (<http://geert-hofstede.com/spain.html>, 18/09/2012)

De acordo com os valores apresentados na figura n°16, Portugal apresenta um índice de distanciamento ao poder (PDI) de 63, ligeiramente superior ao de Espanha (57), traduzindo-se assim numa tendência para a centralização do poder e para a rigidez organizativa em ambos os países. Ambos os países em análise demonstram valores acima da média europeia (40). Estes valores caracterizam Portugal e Espanha como culturas organizacionais em que a distância hierárquica é natural ou aceitável, ou seja, é normal que aqueles que mantêm as posições mais altas tenham privilégios de acordo com a sua posição. Outro factor característico é o facto de o controlo

por parte dos superiores ser esperado, deste modo, nestas culturas é natural que o padrão queira informações acerca dos seus subordinados e estes esperam que seja ele a dizer-lhes o que fazer.

A dimensão do individualismo (IDV) é a que mais diferencia Portugal de Espanha. Enquanto, Portugal se apresenta como um país mais colectivista, com um valor de 27, Espanha regista um valor de 51, perto da média europeia (55). Isto é, a cultura organizacional portuguesa dá um maior enfoque ao grupo esperando-se lealdade por parte de todos os membros do grupo, o que significa que estes apresentam uma noção muito alta de grupo, ou seja, vestem muito a “camisola”. Este valor pode ser fruto dos antecedentes históricos, em que Portugal após o 25 de Abril esteve muito próximo de se tornar num país comunista.

Quanto à dimensão da masculinidade (MAS) ou índice de competição, Portugal detém um valor de 31, inferior ao de Espanha com um valor de 42. Ambos os países apresentam um valor inferior à média europeia (54), o que reflecte uma predominância dos valores femininos em ambos os países, traduzindo-se numa tendência para o consenso em detrimento da competição ou do confronto directo. Nas culturas com baixo índice de competição os valores predominantes são o consenso, o valor da igualdade, da solidariedade e da qualidade nas suas vidas profissionais. Na resolução de conflitos o confronto directo é de evitar procurando-se a resolução através do compromisso e da negociação.

No que diz respeito à dimensão do controlo a incerteza (UAI), Portugal apresenta um valor muito elevado (104), superior ao de Espanha (86), o que significa uma intolerância muito grande face à mudança e à incerteza e, portanto, há uma necessidade muito elevada do sentimento de segurança, de regras e normas pré-estabelecidas. Aliás, uma investigação recente aplicada a jovens espanhóis revelou que 75% deles desejava trabalhar para o Estado, isto é, pelo facto de os empregos oferecidos pelo Estado serem considerados mais seguros e de longo prazo (<http://geert-hofstede.com/spain.html>, 20/09/2012). Os países como Espanha e Portugal que apresentam um índice de controlo à incerteza elevado caracterizam-se pela predominância de códigos rígidos quanto às crenças e aos comportamentos e pela intolerância perante comportamentos e ideias consideradas diferentes.

Por último, na dimensão de orientação temporal (LTO) a pontuação de Portugal é de 30, valor este superior ao de Espanha (19), ambos os países caracterizam-se por culturas de orientação a curto prazo. As culturas em que predomina uma orientação a curto prazo tendencialmente exibem valores como o respeito pelas tradições, uma forte pressão social para "manter a face" e um sentimento de impaciência para alcançar resultados rápidos.

Em suma, as conclusões a tirarem, de acordo com este modelo, são que Portugal e Espanha apresentam valores muito próximos em todas as dimensões, caracterizando-se por culturas

organizacionais muito idênticas. A única dimensão que apresenta um distanciamento maior entre Portugal e Espanha refere-se à dimensão do individualismo em que Portugal (27) se apresenta como um país mais colectivista que Espanha (51).

2.3 Contexto comunicacional

2.3.1 O processo comunicacional

Não se pode não comunicar. Actividade ou inactividade, palavras ou silêncio, tudo possui um valor de mensagem: influenciam outros, e estes outros, por sua vez, não podem não responder a essas comunicações e, portanto, estão eles próprios comunicando. (Rego, 2007, p. 31)

A comunicação não é um fenómeno novo. Esta existe desde os primeiros sinais de existência de vida no planeta, para tal basta citar os homens pré-históricos que comunicavam através das pinturas rupestres - desenhos inscritos nas paredes das cavernas -, da escrita pictográfica – é o caso dos hieróglifos pelos quais os egípcios comunicavam -, da criação do alfabeto pelos fenícios e pelos gregos, do desenvolvimento das novas tecnologias da informação e comunicação tais como: a invenção do telégrafo, do telefone, do radio, do fax, da internet, entre outros. Desde sempre o Homem procurou comunicar quer de forma verbal - oral e escrita - quer de forma não-verbal - através de gestos e sinais - com os seus semelhantes.

Apesar de a sua prática ser ancestral, as origens da palavra comunicação advêm do latim *communis*, que significa “comum”, isto é, a comunicação é o acto de tornar comum o significado de uma mensagem para os seus dois intervenientes, o emissor - aquele que transmite a mensagem - e o receptor – aquele que a recebe.

Desta forma, segundo Rego (2007), o processo comunicacional pode ser descrito do seguinte modo (ver figura nº15): o emissor tem um pensamento ou ideia que pretende transmitir numa mensagem. Essa mensagem é verbalizada através de um código – conjunto de símbolos e sinais necessários para que as ideias se traduzam em mensagens, por exemplo, a língua portuguesa ou a linguagem gestual – que posteriormente é emitida através de um suporte ou meio, nomeadamente, pelo jornal da empresa, pelo correio electrónico, por videoconferência, pelo telefone, etc. O receptor por sua vez recebe a mensagem e descodifica-a, ou seja, atribui-lhe um significado. Dessa interpretação poderá resultar uma resposta que será codificada e traduzida numa mensagem, cuja mensagem constitui o feedback da comunicação.

Contudo o processo comunicacional encontra-se condicionado por dois elementos: os ruídos/barreiras e o contexto em que a comunicação se estabelece. De acordo com Rego (2007), os

ruídos são constituídos por todos os factores que perturbem a comunicação, tais como barulhos, interferências, problemas de audição ou de compreensão da língua em uso. Por sua vez o contexto resulta do quadro cultural, social e psicológico em que a comunicação se estabelece, dando origem a diferentes interpretações e respostas de acordo com a cultura a que pertencem os comunicadores.

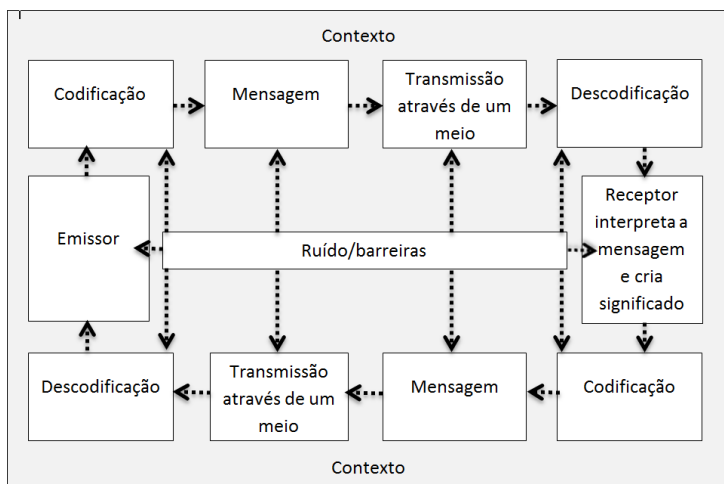


Figura nº15: Processo comunicacional. Fonte: (Rego, 2007, p. 52).

2.3.2 A comunicação verbal e a sua complexidade cultural

Como já foi referido anteriormente, a comunicação ocorre quando existe troca de informação e a sua compreensão mútua entre os dois ou mais intervenientes envolvidos no processo comunicacional. A comunicação pode ser de dois tipos: verbal ou não verbal. A distinção entre estes dois tipos de comunicação reside na palavra, isto é, a comunicação verbal pode ser oral ou escrita, mas em ambos os casos é composta pela palavra seja ela falada ou escrita. Enquanto que a comunicação não-verbal é composta por sinais e gestos, como é o caso da linguagem corporal.

Independentemente do tipo de comunicação em uso, esta só é eficaz quando existe compreensão mútua entre emissor e receptor, ou seja, a comunicação é eficaz quando ambos os actores envolvidos no processo comunicacional atribuem o mesmo significado a mensagem emitida. Como já foi enunciado anteriormente, essa compreensão é condicionada pelo contexto em que é realizada a comunicação e por diferentes ruídos/barreiras à comunicação.

“[...] a comunicação eficaz é a que assegura plena correspondência entre os pensamentos do emissor e a interpretação que o receptor deles faz. As barreiras são, por conseguinte, tudo aquilo que pode perturbar o processo e interferir na transmissão e recepção das mensagens, reduzindo a fidelidade destas.” (Rego, 2007, p. 89)

Apesar das competências à comunicação intercultural, como as competências linguísticas e a percepção do outro e do seu contexto cultural, ainda serem muitas vezes descuradas pelos profissionais estas representam factores muito frequentes de ruído na comunicação. Um factor que

veio agudizar esta problemática deve-se ao facto de muitos dos gestores espalhados pelos quatro cantos do Mundo terem adoptado a cultura americana como referência na gestão dos negócios, incluindo a sua língua.

The U.S. market is the biggest export market in the world, [...] since the late 1990s, American business culture has been exported around the world, just as in the 1980s Japanese management practices were imitated almost everywhere. (Cateora, Gilly, & Graham, 2011, p. 129)

O uso do inglês como língua franca nas relações internacionais suscita muitas vezes problemas de ordem semânticos - as mesmas palavras têm diferentes significados para diferentes pessoas – como uma das barreiras mais comuns a comunicação e este problema acentua-se quando se refere a comunicadores com contextos culturais diferentes. “Devido às diferenças nas experiências pessoais, nos estados emocionais, nos backgrounds académicos e mesmo nas origens culturais, as pessoas podem interpretar diferentemente as mesmas palavras.” (Rego, 2007, p. 38). Como já foi mencionado anteriormente, a língua corresponde aos símbolos de uma cultura, ou seja, ela carrega significados culturais que os membros de uma mesma cultura reconhecem sendo, deste modo, facilmente observável para um outsider, no entanto, o seu significado é dificilmente interpretável. Daí as mesmas palavras estarem imbuídas de significados diferentes consoante os diferentes contextos culturais, pois a essas palavras universais são lhes atribuídos significados individuais ou culturais que reflectem a forma como os membros de um determinado grupo vêem o mundo.

[...] in English the word ‘business’ is positive. It connotes the fact of being ‘busy’ and emphasizes doing things. Expressions such as ‘getting down to business’ highlight people who have a responsible concern for their work. In Spanish the word is ‘negocio’ (...). The key is the ‘ocio’ part of the word, which connotes leisure, serenity, time to enjoy and contemplate as the preferred human condition and circumstance. But when harsh reality forces one from one’s ‘ocio,’ when it is negated, then one has to attend to ‘negocio’. The subjective meaning is obviously much less positive than in English. (Fisher, 1988, pp. 148-149)

Outro fenómeno em que o contexto cultural é muitas vezes esquecido na comunicação verbal, em particular na comunicação escrita, ocorre nas traduções, isto é, a tradução de uma mensagem de uma língua para outra língua, principalmente realizada por tradutores que não sejam nativos, pode fazer com que a mensagem emitida pelo emissor não chegue ao receptor com o mesmo significado que lhe foi atribuído inicialmente.

[...] language seems to be translatable: there are dictionaries and, if need be, professional translators. Unfortunately this ignores the fact that a part of the message which is culturally unique is lost in the translation process (as the Italian proverb says *traduttore traditore*, translator betrayer). (Usunier & Lee, 2005, p. 374)

Como podemos confirmar nos exemplos acima mencionados não basta o emissor ser proficiente na língua do receptor ou vice-versa para estes serem capazes de comunicarem eficazmente, isto é, para além das competências linguísticas, é necessário que ambos os intervenientes do processo comunicacional estejam a par do contexto cultural do outro para se evitarem equívocos e mal-entendidos.

2.3.2.1 Culturas de forte contexto versus fraco contexto

Como tivemos oportunidade de ver no ponto anterior, o contexto cultural assume um papel especial na comunicação entre indivíduos oriundos de culturas diferentes. Mesmo que estes usem as mesmas palavras e a mesma linguagem, a interpretação dessas mesmas palavras será realizada de modo diferente por cada um deles, pois estes não partilham o mesmo quadro cultural, social e psicológico. Um autor popular pela sua investigação no papel desempenhado pelo contexto na comunicação é o antropólogo americano Edward T. Hall. A sua investigação teve por objectivo comparar o modo como a informação é transmitida em diferentes culturas. A distinção assenta no binómio “culturas de forte contexto” vs. “de fraco contexto”.

As culturas de forte contexto comunicam através da troca de mensagens implícitas cujo significado está fortemente imbuído pelo contexto, ou seja, o significado da informação trocada varia consoante o contexto partilhado pelos intervenientes. Por outro lado, a comunicação nas culturas de fraco contexto caracteriza-se por ser explícita e directa, estando concentrada no significado “real” das palavras.

High context transactions feature pre-programmed information that is in the receiver and in the setting, with only minimal information in the transmitted message. Low context transactions are the reverse. Most of the information must be in the transmitted message in order to make up for what is missing in the context. (Hall E. T., 1976, p. 101)

Esta distinção torna-se particularmente importante na comunicação verbal face a face, pois, a diferença de contextos poderá ser uma fonte de equívocos e mal entendidos na comunicação, especialmente, em negócios internacionais.

A misunderstanding between the two communicators may come up over their differences of opinion as to what is truly important. The person from a highcontext/ diffuse communication culture will prefer spending some time chatting about life in general with the very purpose of getting to know their negotiating partner. The person from a low-context/specific communication culture, on the other hand, will prefer to get straight down to business with the aim of avoiding wasting time on chatting and proceeding directly to a rational discussion of the project. (Usunier & Lee, 2005, p. 378)

Daqui decorre que, por vezes, o discurso directo e objectivo dos indivíduos oriundos de uma cultura de fraco contexto seja interpretado como rude e agressivo por parte das pessoas pertencentes a culturas de forte contexto. Por outro lado, os indivíduos de fraco contexto podem

interpretar o discurso informal e indirecto das pessoas oriundas de culturas de forte contexto como um desperdício de tempo em volta de assuntos desnecessários.

2.3.2.1.1 Contraste entre Portugal e Espanha

Relativamente ao nosso caso de estudo, ambos os países em análise – Portugal e Espanha - caracterizam-se por culturas de forte contexto. Países com indicadores elevados nas seguintes dimensões de Hofstede: colectivismo e distância hierárquica são geralmente países culturalmente de contexto forte.

The Southern European countries fall into the middle of the high-low context orientation. [...] the Portuguese stand closer together and touch more. Therefore, nonverbal clues are important such as touching and smells. Due to the collective nature of the Portuguese groups, these nonverbal clues play a significant role and classify into a higher context orientation, according to Hall. Therefore, Portuguese culture can be classified as in the middle of Hall's context orientation scale. (<http://fits.depauw.edu/mkfinney/culturaleresumes/portugal/typology.htm>, 08/10/2012)

Portanto, em países como Espanha e Portugal é natural que num contexto profissional se procure conhecer os parceiros de negócio, conversando sobre assuntos que não estão directamente relacionados com a negociação em si. Nestes países valorizam-se as relações, predominam o colectivismo e o espírito de grupo, daí muitas vezes a comunicação ser implícita, pois espera-se que o grupo esteja imbuído no contexto. “[...] o significado das mensagens é implícito, varia consoante o contexto – sendo este definido pela experiência, pelas premissas partilhadas e pelo status dos intervenientes” (Rego, 2007, p. 77).

2.3.3 Estilos pessoais de comunicação

Analisamos a comunicação sob o ponto de vista da precisão da mensagem transmitida – se esta é implícita ou explícita - através da distinção entre culturas de forte e fraco contexto proposto pelo antropólogo Hall. Outra divergência pertinente nos modos de comunicação verbal assenta nos diferentes estilos comunicacionais dos indivíduos, que também são fortemente influenciados pela cultura, nomeadamente, o uso dos silêncios, os padrões de interrupção, o maior ou menor confronto conversacional, a formalidade ou informalidade do discurso, entre outros. De facto, as pessoas oriundas de culturas diferentes comunicam de modo diferente, pois estas partilham valores, esquemas cognitivos e comportamentos diferentes.

Foram realizados estudos exaustivos nesta área que deram origem a diversos modelos com diferentes estilos verbais. Um modelo popular é o dos três estilos comunicacionais: a passividade em que o comunicador tem um estilo comunicacional retraído manifestando dificuldades em

defender a sua opinião e os seus interesses; a agressividade em que a comunicação é expressiva, mas conflituosa atacando os seus interlocutores; e a assertividade em que a comunicação é aberta, directa e franca, mas sem agredir os seus interlocutores.

Estes estilos verbais também são condicionados pelo contexto cultural em que os indivíduos se inserem:

- Nas culturas com maior distância ao poder, em caso de divergência é provável que os colaboradores experimentem dificuldades em mostrar discordância com os superiores. (Rego, 2007)
- Num país masculino, o que se espera culturalmente é que as pessoas comuniquem de modo assertivo e franco (Rego, 2007).
- Nas culturas individualistas tendencialmente a comunicação será assertiva e expressiva, enquanto que nas culturas colectivistas a comunicação tenderá a ser menos directa e confrontacional (Usunier & Lee, 2005).
- Nos países asiáticos os usos dos silêncios no discurso são muito comuns, enquanto que na Europa e na América são pouco habituais e geram alguma confusão quanto a sua interpretação. Os silêncios também comunicam e podem significar diversas coisas, por exemplo, concordância ou discordância com o que está a ser dito, medo de expressar a sua opinião, um momento de reflexão ou distração, entre outros (Usunier & Lee, 2005).
- Nos países latinos as interrupções durante a comunicação são usuais, trata-se de demonstrações de interesses e empatia pela pessoa que está a comunicar, enquanto que nos países nórdicos as interrupções podem ser interpretadas como indelicadas (Usunier & Lee, 2005).

Deste modo, o estilo comunicacional de um determinado grupo cultural reflecte o que nessa cultura é considerada como a forma correcta de interacção social e desse modo representa a visão cultural de como a comunicação se deve realizar.

Silence may be experienced positively, as a moment for listening (especially to what is 'not said'), or negatively as a sign of possible loss of interaction, as a time-waster, or even as a sign of possible animosity on the part of the conversation partner. Similarly, conversational overlap may be seen as diluting the clarity of exchange, mere impoliteness, a lack of interest in what one says, or as fatuous on the part of the overlapper. Conversely, it may be interpreted as a sign of empathy, a quick feedback saving time, or even a necessary sign for pursuing the exchange. [...] The value judgement on the means that are 'good' or 'bad,' appropriate or inappropriate, is largely based on unconscious cultural standards. In a

domestic setting, people agree implicitly on the appropriate rules of communication. (Usunier & Lee, 2005, p. 379).

2.3.3.1 Contraste entre Portugal e Espanha

Como já vimos anteriormente, Portugal e Espanha apresentam índices de masculinidade baixos, índices de distância ao poder elevados e um carácter culturalmente colectivistas. Assim, de acordo com o que foi referido anteriormente, trata-se de países com uma baixa propensão assertiva, reflectindo-se num estilo comunicacional indirecto e pouco confrontacional.

De acordo com Rego (2007), Portugal apresenta um nível de assertividade de 3.7 face à Espanha com um nível de 4.4. O valor de assertividade português traduz-se num nível de assertividade relativamente baixo face a Espanha e ao contexto internacional. Por outro lado, Espanha apresenta um nível de assertividade elevado próximo da cultura americana (4.6). É de realçar que Espanha em relação a Portugal é culturalmente mais masculino, mais individualista e com menor distância ao poder, ou seja, de acordo com os valores apresentados nas dimensões de Hofstede, Espanha está mais próximo que Portugal das características geralmente associadas a países com níveis elevados de assertividade. No entanto, não se podem tirar conclusões definitivas acerca do estilo comunicacional predominante em Espanha, dado que de acordo com os valores das dimensões de Hofstede este será um país com baixa propensão para a assertividade, o que acaba por ser invalidado pelo nível de assertividade elevado mencionado por Rego (2007). Lembra-se que as dimensões de Hofstede não podem ser consideradas como a definição cultural de um país, pois este não tem em conta as subculturas de um país, que variam consoante as regiões, as classes sociais e os indivíduos. Para além disso, pode-se pôr em questão a actualização das dimensões, pois a cultura não é um dado rígido, esta varia ao longo do tempo.

Quanto a Portugal a sua fraca tendência para um estilo comunicacional assertivo ganha ainda mais veracidade através de um estudo realizado pelo autor Rego (2002) em que se aplicou o modelo SARA em Portugal. Este modelo apresenta quatro estilos comunicacionais: o social/expressivo em que a comunicação é propensa aos relacionamentos, à acção e à extroversão; o afiliativo/relacional orientado para as relações, o sentimento de pertença social e a tranquilidade, traduzindo-se num modo indirecto de comunicação; o reflexivo/pensador direccionado para as ideias, a intelectualidade, o gosto pelos detalhes e pelo trabalho isolado, reflectindo-se numa fraca propensão para as acções; o administrador/senhor virado para o controlo e as acções, desvalorizando os relacionamentos e os sentimentos dos outros. De acordo com os dados apresentados por Rego (2002), o estilo comunicacional predominante em Portugal é o afiliativo/relacional, geralmente, este estilo comunicacional é o estilo atribuído ao género feminino.

Estes dados condizem com o fraco índice de masculinidade atribuído a Portugal, sendo um país culturalmente feminino.

2.3.4 A comunicação não-verbal e a sua complexidade cultural

O facto é que a linguagem corporal é mais honesta do que as palavras. (Rego, 2007, p. 154)
A comunicação não-verbal é uma forma de comunicação que não engloba palavras, isto é, apesar de estar fortemente interligada com a comunicação verbal esta não inclui os sinais linguísticos desta. Assim, a comunicação não-verbal enriquece a comunicação verbal através dos gestos, da entoação que damos a voz, dos nossos silêncios e da nossa expressão facial, entre outros. As mensagens não-verbais são inúmeras e assumem diferentes interpretações consoante o contexto e as diferenças culturais dos comunicadores.

[...] non-verbal communication is largely used as an additional interpretative framework which allows people to overcome the shortcomings of verbal communication. The rules, rites and usage of non-verbal communication are also culture bound. (Usunier & Lee, 2005, p. 380)

2.3.4.1 Categorias de códigos não-verbais e a sua complexidade cultural

Devido a sua grande quantidade as mensagens não-verbais podem ser classificadas de diferentes modos. Dentro das várias classificações existentes escolheu-se a do autor Arménio Rego (2007) que se encontra representada no anexo nº8. Embora todas as categorias das mensagens não-verbais sejam interessantes, apenas algumas das categorias serão exemplificadas mais detalhadamente, nomeadamente, as que foram consideradas mais relevante no contexto das relações profissionais internacionais. Do anexo nº8, seleccionou-se as categorias de códigos não-verbais, que consideramos mais passivas de gerarem equívocos entre pessoas oriundas de culturas distintas. Estas serão explicadas e exemplificadas:

a) O contacto físico e os cumprimentos

Existem grandes variações culturais relativamente à quantidade e ao tipo de contacto físico estabelecido durante as interacções sociais, nomeadamente, nos modos de saudações. “Quem se toca, quando e onde veicula mensagens importantes sobre o relacionamento. [...] No entanto, as influências culturais podem influenciar fortemente o significado destas mensagens silenciosas” (Rego, 2007, p. 158). Nalgumas culturas o contacto físico durante as conversações é bem aceite enquanto noutras culturas poderá surtir efeitos menos positivos. Um estudo realizado pelo autor Pease e Pease (cited by (Rego, 2007, p. 158)) referente ao número de toques entre pessoas sentadas em esplanadas de diferentes países demonstra que nalgumas culturas o contacto físico nas

interacções sociais é mais recorrente do que noutras: 220 toques por hora em Roma, 142 em Paris, 25 em Sydney, 4 em Nova Iorque e zero em Londres.

Em contexto profissional pode-se afirmar que o aperto de mão tem um carácter quase universal como modo de saudação, no entanto, existem algumas variações culturais, especialmente no Oriente, onde a vénia é uma forma comum de cumprimento. “A vénia é uma demonstração de respeito pelo interlocutor (sendo a inclinação proporcional ao respectivo estatuto)” (Rego, 2007, p. 159). Outra questão a ter em conta nas saudações é o género, ou seja, os cumprimentos entre homens e mulheres também se submetem a códigos culturais, por exemplo, nos países Ocidentais o aperto de mão e o beijo na face são comuns entre homens e mulheres, enquanto, nalguns países Orientais o cumprimento entre homem e mulher não se realiza em locais públicos.

Various groups kiss (the cheek, lips, hand, foot), take a person by the arm, clasp the shoulders, pinch the cheek, shake hands, tickle, stroke, give a little pat, etc. These gestures, running over into the realm of familiarity and sexual conduct, are subject to extremely varied codes of use. The kiss, regarded as normal between Russian men or Arab men, who also hold hands in the streets, may appear shocking to Anglo-Saxons. (Usunier & Lee, 2005, p. 382)

b) A proximidade - a “bolha de privacidade”

O grau de proximidade entre as pessoas também representa uma forma de comunicação “silenciosa”, esta apresenta variações consoante as culturas e o contexto onde se realiza. Isto é, o grau de proximidade física entre os indivíduos transmite mensagens acerca do relacionamento que elas partilham, por exemplo, a distância física mantida entre um vendedor e um cliente enquanto estes conversam não será a mesma distância física mantida entre este vendedor e os seus colegas de trabalho enquanto estes conversam.

[...] o grau de proximidade física mantida entre as pessoas transmite mensagens acerca do relacionamento entre elas. Assim, em países com culturas ocidentalizadas, pode considerar-se que uma distância até 46 centímetros é própria de uma relação íntima. Distância entre 46 centímetros e 1.22 metros reflecte relação pessoal. O espaço social é o que medeia entre 1.22 e 3.6 metros. O espaço público caracteriza-se por 3.6 metros ou mais. (Rego, 2007, p. 163)

Embora estas medidas nos permitam ter uma noção das distâncias adequadas a manter de acordo com a relação que tivermos com um Ocidental, estas distâncias não são universais nem consensuais variam consoante o contexto e o quadro cultural e psicológico de cada indivíduo ou grupo.

Na Europa, por exemplo, a chamada “bolha de privacidade” (quer dizer: a distância que todos gostamos de manter em relação a outra pessoa ou, melhor, que todos gostamos que seja mantida em relação a nós) varia de país para país. No Reino Unido e na Alemanha, as pessoas mantêm entre elas uma distância de meio metro, pelo menos, enquanto os

portugueses, espanhóis e franceses se colocam a 30 cm uns dos outros. Muitos africanos e alguns latino-americanos nem essa distância observam. (Amaral, 2000, p. 14)

Como podemos ver, a distância física entre comunicadores pode se tornar uma fonte de desconforto e equívocos culturais, pois pessoas oriundas de culturas onde a proximidade e o toque são mais comuns tendencialmente se aproximarão do seu interlocutor enquanto estes comunicam. Caso, o interlocutor seja oriundo de uma cultura onde o contacto físico não é tão comum este tenderá a afastar-se, sentindo-se desconfortável com a proximidade, o que poderá ser interpretado pela outra parte como frieza e rudeza.

c) Os gestos

Os gestos transmitem mensagens, ou seja, possuem significados, mas também complementam a comunicação verbal. O facto de gesticularmos enquanto falamos é muito comum, neste caso, a comunicação não-verbal através dos gestos complementa a comunicação verbal. Apesar de comunicarmos muito por meio de gestos, recomenda-se alguma cautela no seu uso, pois, os seus significados variam muito de acordo com as culturas. Um gesto inofensivo numa determinada cultura pode facilmente tornar-se insultuoso noutra cultura.

A challenge in intercultural communication is to understand what hand gestures mean in a particular culture. [...] Moving the head back and forth means yes in most western European countries, but it means no in Greece and Bulgaria, and moving the head from left to right is a sign of negation for some and affirmation for others. In many Western countries it is considered a gesture of affection to pat a child on the head, but in Malaysia and many Islamic countries the head is considered to be the source of spiritual and intellectual activity and is therefore sacred. [...] Yet, in other parts of the world, particularly in Latin America or Italy, gesturing is important for self expression, and the person who does not move a lot while talking comes across as bland or uninteresting. (Usunier & Lee, 2005, p. 381)

d) O tempo

Time talks. It speaks more plainly than words. [...] It can shout the truth where words lie. (Hall E. T., The silent language, 1959, p. 81)

De acordo com Hall o tempo fala, ou seja, trata-se de um elemento de comunicação. O tempo apesar de ser um elemento intangível pode ser encarado de forma diferente consoante as culturas e o status dos indivíduos, ou seja, o tempo também comunica a distância hierárquica entre as pessoas. Deste modo, o tempo pode ser analisado sob dois pontos: a pontualidade e como instrumento de poder.

➤ A pontualidade

A pontualidade ou a ausência dela pode comunicar diversas mensagens e a interpretação dessas mensagens varia consoante as culturas, ou seja, o tempo não é encarado da mesma forma em todas

as culturas. Nalgumas culturas os atrasos são aceites, enquanto noutras a pontualidade impera. Por outro lado, o contexto também determina a aceitação ou não da falta de pontualidade, isto é, um atraso para um encontro social pode ser bem aceite ou natural, mas num contexto profissional como é o caso das reuniões o mesmo atraso não será culturalmente admissível.

Os tempos de atraso culturalmente aceitáveis podem variar, grosso modo, entre 10 e 60 minutos. Por exemplo, nos EUA, um atraso de 15 minutos é razoável, mas 30 minutos é negativamente conotado. No Reino Unido, domina a pontualidade, mas é aceitável chegar 10 minutos atrasado aos jantares sociais. Em Espanha, chegar atrasado 15 minutos é tolerável no caso de uma reunião, mas natural (ou até indispensável!) se for um encontro social. Nos países sul-americanos, é comum chegar-se mais de 30 minutos atrasado, pelo que a chegada pontual pode ser embaraçosa. [...] Mas, na Alemanha, nos Países Baixos e na Suíça, a pontualidade impera. [...] Em Portugal, a pontualidade não é regra. Frequentemente, chegar 15 minutos atrasados não comunica desconsideração. A cultura portuguesa mantém um traço acentuadamente policrónico. Isto é, o tempo é visto como elástico e não como um “dado objectivo”. (Rego, 2007, pp. 182-183)

Apesar de a pontualidade variar de acordo com as diferentes culturas, aconselha-se alguma cautela, pois os padrões culturais podem variar consoante o contexto (contexto profissional ou social), as regiões e os próprios indivíduos. A cultura não deve ser vista como um padrão nacional, pois em países em que a pontualidade não impera existem indivíduos que a valorizam. Para além disso, o estilo de negócios americano é cada vez mais tido como referência no mundo dos negócios, “a tendência para a pontualidade e a eficiente gestão do tempo são progressivamente comuns. O lema *time is money* é cada vez mais tomado como referência.” (Rego, 2007, p. 183).

➤ O tempo como instrumento de poder

O tempo para além de ser visto de modo diferente consoante as culturas, este também pode ser visto à luz do status dos indivíduos, ou seja, o tempo reflecte poder. “Em algumas culturas (e.g., Indonésia), chegar atrasado a uma reunião sugere que a pessoa é mais importante ou mais rica do que a outra – pelo que a demora não é tomada como indelicadeza. Na Arábia Saudita, a interpretação é idêntica.” (Rego, 2007, p. 182).

Nestes casos o tempo é reflexo de um estatuto superior, ou seja, quem tem mais poder usa o atraso como forma de comunicar a sua superioridade fazendo, deste modo, esperar quem tem menos estatuto. Todavia relembra-se que este tipo de práticas deve ser analisado com cautela, pois está sempre subjacente ao contexto cultural em que ocorre.

2.3.5 Formas não presenciais de comunicação

Esta parte do trabalho é relativamente importante na medida em que grande parte da comunicação entre os actuais clientes espanhóis e a Caetanobus será realizada de forma não presencial, isto é, a

comunicação não será efectuada cara-a-cara. As novas tecnologias da informação e comunicação permitem hoje em dia a comunicação entre diversas partes do mundo a um custo quase nulo face as avultadas somas despendidas em viagens de negócio. Daí faz algum sentido que parte da comunicação seja realizada através de meios como (a) o telefone (chamada telefónica, teleconferência ou audioconferência), (b) a videoconferência e (c) o correio electrónico por uma questão de poupança de custos e de tempo.

a) O telefone (chamada telefónica, teleconferência ou audioconferência)

O telefone é um canal de comunicação que nos permite transmitir a mensagem através da comunicação verbal, em especial, através da comunicação oral (nesta análise não serão tidas em conta as mensagens escritas, mas apenas a comunicação oral via chamada telefónica, teleconferência ou audioconferência). Este meio de comunicação permite-nos transmitir a nossa mensagem oralmente e ouvir o feedback do nosso interlocutor. Comparativamente a outros meios de comunicação, como é o caso da comunicação electrónica, o telefone é um meio de comunicação mais rico, pois permite captar de imediato a reacção do nosso interlocutor e captar sinais não-verbais como o tom de voz e o ritmo a que é pronunciada a mensagem. O tom de voz é um sinal não-verbal que nos transmite muitas informações acerca do nosso interlocutor, nomeadamente, acerca das suas emoções e da sua interpretação da mensagem.

Por outro lado, o telefone também pode dificultar a comunicação através da existência de problemas técnicos, do ruído envolvente ou ainda da má interpretação dos sinais não-verbais como é o caso da voz do nosso interlocutor. Como já foi referido anteriormente, os sinais-não verbais são uma fonte de riqueza cultural, mas também podem gerar equívocos na sua interpretação, em especial, quando se trata de comunicadores oriundos de culturas diferentes.

[...] language encoding was more difficult via phone than in face-to-face communication or e-mail. Vocal cues were distracting and unfamiliar accents often created miscommunication. (Shachaf, 2008, p. 137)

b) A videoconferência

A videoconferência é um meio comunicacional que alia simultaneamente o áudio e o vídeo permitindo, assim, as pessoas verem-se e ouvirem-se simultaneamente. Podemos afirmar que este canal comunicacional é o que mais se parece com uma comunicação cara-a-cara. A videoconferência apresenta diversas vantagens, nomeadamente, o facto de cada um dos intervenientes poder realizar a comunicação no seu local de trabalho evitando, deste modo, os constrangimentos associados às deslocações e ao contexto emocional por um dos intervenientes estar fora do seu ambiente natural. Por outro lado, a comunicação cara-a-cara continua a ser mais rica, pois, nada substitui o contacto físico entre as pessoas sendo, deste modo, mais fácil construir a confiança e um relacionamento sólido entre os indivíduos.

A videoconferência não pode comparar-se, todavia, a uma reunião convencional, pois nada pode substituir a interacção cara-a-cara – na qual existe a “energia presencial” necessária a uma partilha mais rica de pontos de vista e interacções. Por conseguinte, a videoconferência pode ser pouco adequada para situações em que os contributos espontâneos são essenciais, para actividades de negociação, e para certas reuniões destinadas a resolver problemas mais complexos e tomar decisões. [...] Alguns autores sugerem, todavia, que o seu uso deve restringir-se a casos em que as pessoas já têm algum contacto pessoal prévio. (Rego, 2007, p. 399)

Desta forma, para o fim em análise a videoconferência não será o meio comunicacional mais aconselhável, pois, na construção de um relacionamento com o cliente e num momento importante como a negociação, em que a criação de laços de confiança é uma necessidade essencial para uma compra ou para a negociação de um bem como um autocarro, a proximidade física é desejável. Como já foi enunciado anteriormente, um produto como um autocarro destina-se a um público-alvo restrito em que a fidelização é o conceito-chave do negócio. Para tal, a comunicação realizada com os actuais e potenciais clientes deste nicho de mercado deve permitir a criação de laços pessoais, em que o toque e a proximidade física são necessários. A confiança é um suporte determinante para o bom sucesso deste negócio e este é mais facilmente criável presencialmente que virtualmente.

De acordo com Järvenpää e Leidner (1999) a principal dificuldade da comunicação mediada por computador reside, precisamente, na escassez de sinais de presença social que transmitem confiança, cordialidade pessoal, amabilidade pessoal e outros estados de espírito interpessoais. (cited by (Rego, 2007, p. 446)).

c) O correio electrónico

O correio electrónico também conhecido por e-mail é um suporte virtual que combina aspectos da comunicação verbal e escrita, em que os utilizadores podem comunicar através de mensagens escritas interactivas. Este suporte não contempla a riqueza das mensagens não-verbais presentes na comunicação cara-a-cara, todavia, o correio electrónico apresenta maior interactividade e possibilidades de comunicação, nomeadamente, através dos *emoticons*, do que a escrita tradicional. O correio electrónico apresenta inúmeras vantagens e possibilidades, daí a sua universalização como meio de comunicação. A sua rapidez, o seu custo reduzido e a possibilidade de enviar grandes quantidades de informações a vários destinatários simultaneamente fazem do correio electrónico uma ferramenta corrente no contexto profissional. Contudo, de acordo com (Rego, 2007), o correio electrónico como canal comunicacional apresenta alguns riscos e desvantagens relacionados com questões de segurança/privacidade, com o seu uso incorrecto pelo facto de ser um meio comunicacional tão rápido e barato que pode originar a sua sobre utilização de forma desnecessária, gerando interrupções e distrações e a sua espontaneidade e teor informal conduz muitas vezes a uma apresentação menos cuidada do seu conteúdo.

Podemos afirmar que o correio electrónico é um meio comunicacional mais pobre porque está desprovido dos sinais não-verbais o que pode dificultar a interpretação da mensagem, por outro lado, o contexto cultural mais uma vez interfere no modo como o emissor transmite o conteúdo da mensagem e como o seu receptor a interpreta. Deve-se ter em atenção às diversidades culturais dos intervenientes na emissão da mensagem, nomeadamente, o facto de pertencerem a culturas de forte ou fraco contexto influencia a forma como o conteúdo da mensagem deve ser redigido. A verdade é que o correio electrónico facilita as mensagens rápidas, informais e instantâneas com frases curtas e concisas, o que nem sempre se ajusta a determinadas culturas, como é o caso das culturas de forte contexto em que a comunicação deve ser mais formal e indirecta.

For instance, Woodward (1999, p. 15) quoted Jeanne Poole, manager of international HRM benefits and systems for PQ Corp: You should be very careful [in e-mails] not just start out in a cold business-like manner with some cultures. [...] If I am dealing with the Dutch, I don't have to be so careful; I can just get right to the point in my e-mail. If, on the other hand, I am dealing with our Chinese or Latin American friends, I am always more careful about how I begin my message to them. I build up to the topic by saying things such as, "I hope you are doing well. We haven't talked in a while. I just wanted to take a minute to chat with you about something that came up." (cited by (Usunier & Lee, 2005, p. 376))

Para além do conteúdo da mensagem recomenda-se alguma cautela quanto ao seu fim. O facto de o e-mail ser uma ferramenta económica e rápida independentemente da distância onde se encontra o receptor, não significa que esta seja o melhor meio para comunicar todo o tipo de informações. Para além das questões óbvias relacionadas com a confidencialidade da informação transmitida, a escolha do meio ou canal de comunicação escolhido interfere na eficácia e no modo como esta é interpretada. No nosso caso em particular, em que as relações pessoais com os clientes são cruciais por razões de fidelidade, o correio electrónico não será ajustado para todo o tipo de mensagens que se pretenda transmitir ao cliente, especialmente, na venda do produto ou na sua negociação. De modo a comprovar o que foi enunciado anteriormente, apresenta-se o anexo nº9, que vem demonstrar através de uma investigação realizada junto de gestores acerca das suas preferências entre quatro diferentes meios comunicacionais, que para transmitir mensagens que envolvam sentimentos e confidencialidade ou que tenham por objectivo persuadir ou vender algo, a comunicação cara-a-cara é preferida em relação ao telefone, ao correio electrónico e ao memorando.

3. Investigação empírica

3.1 Método de recolha de dados

De modo a concretizar o estudo de caso proposto, foi solicitado junto de uma colaboradora da filial espanhola, o envio por correio electrónico da base de dados da Salvador Caetano Espanha. Com alguma experiência adquirida com o trabalho realizado anteriormente com as bases de dados nacionais, segmentei os clientes espanhóis, de acordo com os critérios de segmentação que me tinham sido solicitados. Um dos critérios de segmentação fazia referência aos anos, isto é, ao ano em que a viatura foi adquirida pelo cliente permitindo, assim, identificar a idade da viatura e se esta já se encontrava no período de renovação. Foi com base neste critério de segmentação, que se reduziu o universo do nosso caso de estudo, dando origem a nossa amostra.

3.2 Universo

O universo desta investigação empírica é constituído pelos actuais clientes da Salvador Caetano Espanha. A Salvador Caetano Espanha iniciou a sua actividade em 1989, no entanto, a base de dados fornecida somente tinha registo de clientes a partir do ano de 1992. De qualquer forma, uma vez que para efeitos deste relatório não seria exequível recolher dados de todos os casos do universo, foi seleccionada uma amostra com base no critério dos anos, isto é, seleccionou-se os clientes que efectuaram a compra de um autocarro há menos de oito anos atrás, ou seja, entre 2004 e 2012. Após a aplicação deste critério, estávamos perante uma amostra constituída por 76 clientes.

3.3 Amostra

De modo, a reduzir a amostra, para tornar viável a aplicação dos questionários durante o período de estágio, que já se encontrava perto do fim, seleccionou-se de forma aleatória de entre os 76 clientes, 27 clientes que correspondiam a 35,53% da nossa amostra inicial. Portanto, a nossa amostra é constituída por 27 clientes da Salvador Caetano Espanha, que realizaram a compra de um autocarro ou mais entre o ano de 2004 e 2012.

O meio seleccionado para a aplicação do questionário, que foi elaborado pela estagiária conjuntamente com o director comercial do departamento de Marketing e Vendas da Caetanobus (ver anexo nº10), consistiu no telefone. Eram realizadas chamadas telefónicas, com base nos contactos disponibilizados na base de dados e a aplicação do questionário era realizada de forma oral. A taxa de respostas foi de 48,15%, ou seja, 13 respostas positivas em 27 inquiridos.

3.4 Análise dos resultados

O questionário encontra-se dividido em duas partes: a primeira parte, diz respeito, a informações do interesse da organização, nomeadamente, questões relativas à satisfação do cliente. Por razões de preservação da confidencialidade dos clientes e de dados da organização, a primeira parte não será analisada. A segunda parte corresponde a quatro questões que pretendem determinar se as diferenças culturais e a distância física representam uma barreira à comunicação e de que maneira os inquiridos percebem a actuação directa da sede em Portugal junto dos clientes em Espanha. Relativamente à questão n.º5, cujo objectivo consiste em preceber a quem os clientes recorrem quando têm intenções de comprar um autocarro, é óbvia a preferência por um agente comercial (ver figura n.º16).

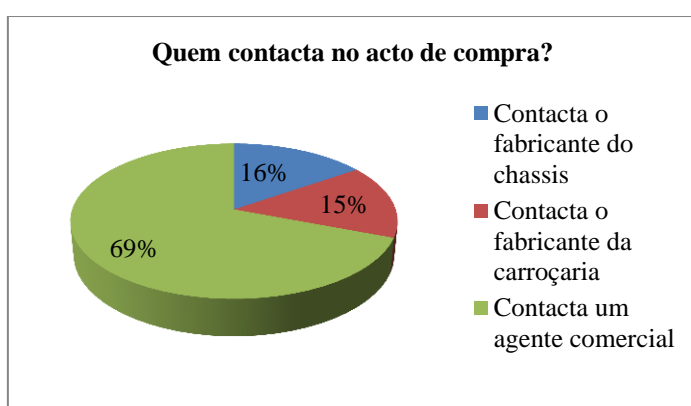


Figura n.º16: Quem contacta no acto de compra?

Quanto à pergunta n.º6, o objectivo consiste em medir a importância de três aspectos: a proximidade do fabricante, o conhecimento do fabricante e o conhecimento do agente comercial. A medição é realizada numa escala de 1 a 10, em que 1 é completamente irrelevante e 10 é extremamente relevante.

Como podemos ver na figura n.º17, o aspecto mais determinante para os inquiridos prende-se com o conhecimento do agente comercial, o que vem de certa forma, confirmar a preferência cultural dos espanhóis pelo desenvolvimento de relações interpessoais, nomeadamente, nas relações empresariais. Trata-se de uma característica cultural comum nas culturas de forte contexto e nas culturas colectivistas e femininas. O conhecimento do fabricante, ou seja, da marca também é valorizada, embora, a importância atribuída seja menor. Quanto à proximidade do fabricante, esta não apresenta grande importância aos olhos dos espanhóis, o que pode ser um factor positivo para a Salvador Caetano, uma vez que esta encerrou a sua fábrica em Espanha, sendo a fábrica mais próxima localizada na sede, em Portugal.

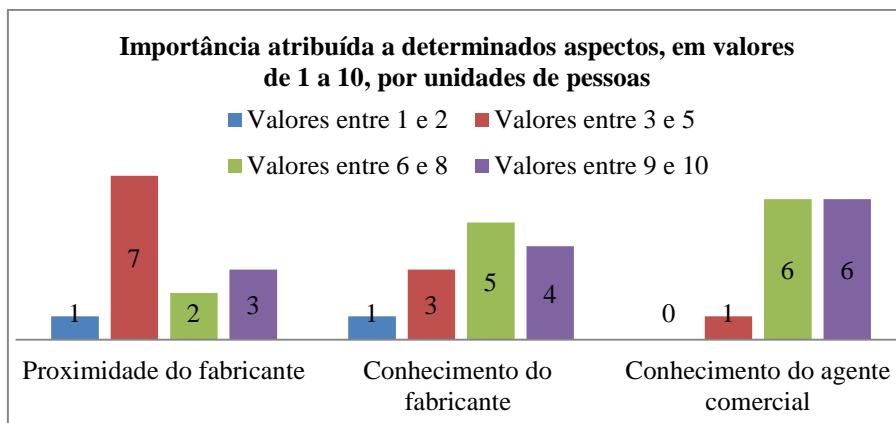


Figura nº17: Importância atribuída a determinados aspectos, em valores de 1 a 10, por unidades de pessoas.

Na questão nº7, procura-se compreender de que forma os clientes espanhóis vêem a actuação comercial da Salvador Caetano Portugal, em vez da filial espanhola. Entre as três possibilidades de respostas, sete inquiridos vêem a actuação portuguesa como sendo pior, enquanto que, os restantes seis consideram que é igual, face a zero inquiridos a acharem a actuação portuguesa melhor. Algumas razões, como o facto das comunicações e das deslocações para Portugal serem dispendiosas e muitos dos inquiridos nunca terem recorrido à sede, foram enunciadas por estes como motivos para a actuação portuguesa ser pior relativamente à espanhola.

Na última questão do questionário, procura-se medir a importância do idioma, da distância geográfica e da preferência por um representante espanhol, como possíveis barreiras a actuação portuguesa (ver figura nº18). A medição é realizada numa escala de 1 a 10, em que 1 é completamente irrelevante e 10 é extremamente relevante.

Relativamente ao idioma, a opinião dos inquiridos, quanto a sua importância como barreira a actuação portuguesa em vez da espanhola, encontra-se distribuída, não sendo possível afirmar concretamente que este factor representa um obstáculo. Este facto pode estar na falsa crença que a língua portuguesa e espanhola são muito similares. Por outro lado, a distância geográfica apresenta-se como um obstáculo mediano, pela maior concentração nos valores compreendidos entre 3 e 8, o que, de certa forma, não vai contra a insignificância atribuída a proximidade do fabricante na questão nº 6. O aspecto que mais se destaca é a preferência clara por um representante comercial espanhol. Neste aspecto, relativo à preferência por um representante espanhol, aos inquiridos que atribuíram valores superiores a cinco, foi lhes pedido para justificar a resposta (ver figura nº19).

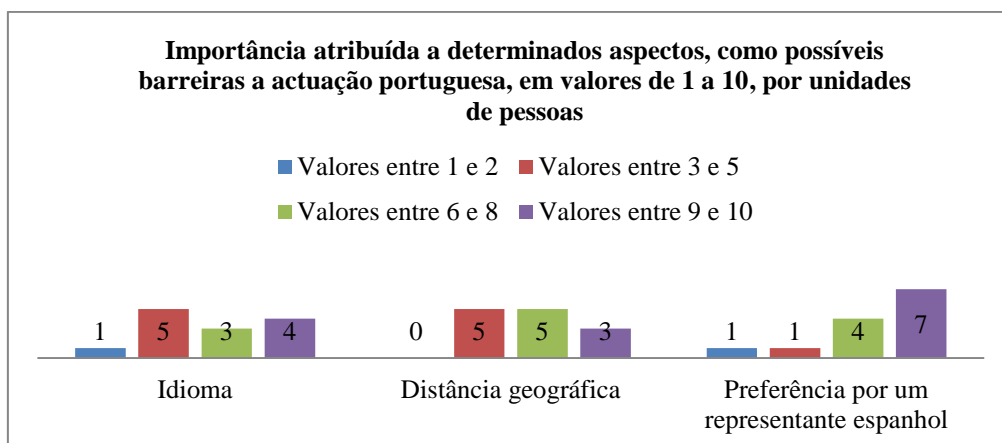


Figura nº18: Importância atribuída a determinados aspectos, como possíveis barreiras a actuação portuguesa, em valores de 1 a 10, por unidades de pessoas.

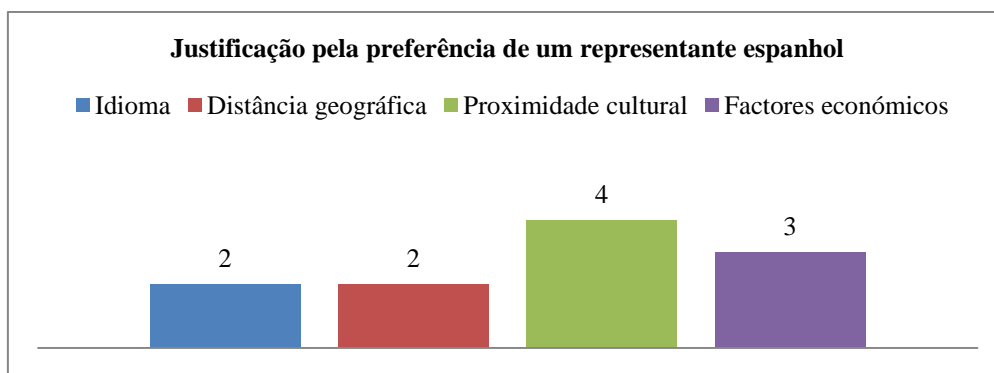


Figura nº19: Justificação pela preferência de um representante espanhol.

Como podemos ver na figura nº19, a proximidade cultural foi a justificação dada pela maioria dos inquiridos, de facto, é mais confortável para o cliente negociar com um vendedor que partilhe o mesmo contexto cultural que o dele, pois, evita-se muitas das dificuldades comunicacionais resultante da partilha de diferentes contextos. Os factores económicos, como o custo das comunicações, são uma das razões que também podem condicionar fortemente a actuação comercial portuguesa. Por último, temos a questão linguística e a distância geográfica, que também representam factores culturais geradores de equívocos e mal-entendidos.

Desta análise, conclui-se que as relações interpessoais são muito valorizadas para os clientes espanhóis, como já foi referido anteriormente, questões como a confiança e a fidelidade entre o comprador e o vendedor são essenciais neste tipo de mercado, em que o produto tem um custo elevado e um ciclo de vida longo. O papel do vendedor/agente comercial é mais valorizado comparativamente com o conhecimento da marca/fabricante, pois, é com o agente comercial que o cliente comunica e desenvolve uma relação de confiança, mais do que com a marca propriamente dita. A distância geográfica não parece um obstáculo de força maior, desde que haja proximidade cultural entre o cliente e o vendedor. As questões económicas relacionadas com os custos das comunicações foram um dos motivos reforçados pelos clientes como um obstáculo a actuação

comercial portuguesa, pelo que a comunicação não presencial através de canais como o telefone não foi bem recebida por parte dos inquiridos. Tendo em conta a revisão literária, que sugere que as formas não presenciais de comunicação são mais pobres, comparativamente com a comunicação cara-a-cara, devido a ausência de sinais não-verbais e pelo facto dos inquiridos valorizarem o conhecimento do agente comercial, sugere-se a actuação através de um vendedor, que seja um nativo espanhol, devido a proximidade cultural com os clientes espanhóis. Nos contactos iniciais entre comprador e vendedor a comunicação cara-a-cara é fundamental, de modo, a desenvolver um relacionamento. Mais tarde, após um conhecimento prévio entre estes, a comunicação não presencial pode ser bem aceite, logo, que não se trate de assuntos confidenciais ou da negociação da compra de um autocarro. Em suma, devem-se adaptar os meios comunicacionais ao tipo de mensagem que se pretende transmitir e as características dos receptores.

4. Notas conclusivas

Por fim, depreende-se que o afastamento geográfico entre os comunicadores gera obstáculos a comunicação cara-a-cara, desta forma, o uso de outros canais de comunicação é cada vez mais comum, pois, estes aproximam os indivíduos e atenuam o tempo gasto em deslocações. Os meios comunicacionais como o telefone, a videoconferência e o correio electrónico permitem aos comunicadores emitirem mensagens de forma rápida e a baixo custo comparativamente com o custo que acarretam as viagens, no entanto, esses meios comunicacionais estão desprovidos de determinados sinais não-verbais, do contacto físico e da energia presencial que a comunicação cara-a-cara permite sendo, deste modo, meios comunicacionais mais pobres.

Deste modo, tratando-se de culturas de forte contexto e onde predominam índices de dimensões como o colectivismo e o feminino, que sugerem a valorização das relações pessoais, recomenda-se a construção de relações de confiança através da comunicação cara-a-cara para o bom sucesso da negociação (ver anexo nº11). O tipo de comunicação a adoptar deverá ter sempre em conta os aspectos culturais do receptor para garantir uma comunicação eficaz e sem equívocos, por exemplo, recomenda-se a redação de um e-mail mais formal e indirecto se este se destina a um indivíduo oriundo de uma cultura de forte contexto, enquanto que, se o destinatário for originário de uma cultura de fraco contexto, o conteúdo da mensagem pode ir directo ao assunto sem incorrer o risco de parecer rude.

5. Bibliografia

- Almeida, A. T. (2008). *Comunicar com a China: estratégias adoptadas por empresas da região de Aveiro*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Alves, T. C. (2008). *Comunicação intercultural como factor de sucesso das empresas*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Amaral, I. (2000). *Imagem e internacionalização*. Lisboa: Verbo.
- Artur Agostinho. (1996). *Salvador Caetano, 50 anos*. Vila Nova de Gaia: TRAMA - Artes Gráficas, Lda.
- Cateora, P., Gilly, M., & Graham, J. (2011). *International Marketing*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Conselho da Europa. (2008). *Viver Juntos em Igual Dignidade. Livro Branco sobre o Diálogo Intercultural* (pp. 1-80). Estrasburgo: Conselho da Europa.
- Dahl, S. (1998). *Intercultural Research: The current state of knowledge*. London: Middlesex University.
- Fernandes, A., Cruz, J., & Da Cruz, J. (2004). *Salvador Caetano - Fragmentos de uma vida*. Vila Nova de Gaia: Fundação Salvador Caetano.
- Fisher, G. (1988). *Mindsets*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- Hall, E. T. (1959). *The silent language*. New York: Doubleday & Company.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. New York: Anchor Press.
- Hall, E. T. (1984). *The dance of life : the other dimension of time*. Garden City, N.Y.: Anchor.
- Hofstede, G. (1991). *Culturas e organizações: como compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hofstede, G. (2003). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*. California: Sage Publications.
- Pierobon, J. E. (2006). Consultado a 11/04/ 2011, em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/pierobon-juliane-comunicacao-em-contextos-interculturais.pdf>
- Rego, A. (2002). O modelo SARA dos estilos comunicacionais: Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Organizações & Trabalho*, 9-25.
- Rego, A. (2007). *Comunicação Pessoal e Organizacional - Teoria e Prática*. Lisboa: Edições Sílabo.
- s.a. (2011, Fevereiro 23). Autocarro elétrico em Gaia. *O primeiro de Janeiro*, p. 3.
- Sangreman, C. (2008). *A cultura organizacional das ONGD em Portugal, Guiné - Bissau e Cabo Verde*. Universidade de Aveiro: Secção autónoma de ciências sociais, jurídicas e políticas.
- Schein, E. H. (1989). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Shachaf, P. (2008). Cultural diversity and information and communication technology impacts on global virtual teams: An exploratory study. *Information & Management*, 131-142.
- Spencer-Oatey, H. (2000). *Culturally speaking : managing rapport through talk across cultures*. London: Continuum.
- Triandis, H. C. (1972). *The Analysis of Subjective Culture*. New York: John Wiley.
- Usunier, J.-C., & Lee, A. J. (2005). *Marketing across cultures*. Harlow: Prentice Hall.

6. Referências da internet

- ACAP – Associação Automóvel de Portugal, 2010. *Estatísticas do sector automóvel*. Consultado a 29/09/2012. No site: <http://www.autoinforma.pt/estatisticas/estatisticas.html?MIT=36458>
- European Commission, 2012. *EU transport in figures*. Consultado a 29/09/2012. No site: <http://ec.europa.eu/transport/facts-fundings/statistics/doc/2012/pocketbook2012.pdf>
- Hofstede, Geert, s.d. *What about Spain?* Consultado a 18/09/2012. No site: <http://geert-hofstede.com/spain.html>
- Ministerio de Fomento, 2011. *Evolución de los indicadores económicos y sociales del transporte terrestre*. Consultado a 26/09/2012. No site: <http://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/3784CAC4-866C-4789-BAD0-DE6BDB89A7CC/107652/IndicadoresEconomicos.pdf>
- s.a., 16/02/2001. *Hall's High-Low Context Orientations*. Consultado a 08/10/2012. No site: <http://fits.depauw.edu/mkfinney/culturaleresumes/portugal/typology.htm>
- Servicio de Estadística, 2010. *Anuario Estadístico General 2010*. Consultado a 29/09/2012. No site: http://www.dgt.es/portal/es/seguridad_vial/estadistica/publicaciones/anuario_general/
- <http://www.gruposalvadorcaetano.pt/>, consultado em 03/10/2012
- Servicio Público de Empleo Estatal, s.d. *Estudio prospectivo - El Sector de Automoción en España*. Consultado a 04/10/2012. No site: http://www.sepe.es/contenido/observatorio/mercado_trabajo/1842-5.pdf

7. Anexos



Frota de 6 autocarros para transporte escolar adquiridos pelo município da Régua.

Reordenamento do parque escolar

As mudanças económicas, sociais e culturais que têm ocorrido nas últimas décadas em Portugal levaram a transformações significativas na distribuição da população pelo território nacional. Por conseguinte, tem-se assistido ao fenómeno gradual de reordenamento das infraestruturas de ensino que procuram responder às novas tendências de organização do território, que se traduzem numa maior concentração urbana.

Neste contexto, o Decreto-Lei n.º 7 de 2003, que visa o reordenamento da rede escolar, cria um novo conjunto de oportunidades e desafios para os municípios, em termos de transportes escolares, uma vez que o fecho de numerosos estabelecimentos de ensino origina a deslocação de crianças para outras localidades.

Alguns municípios já responderam a este desafio optando por adquirir frota própria, como é o caso das autarquias da Régua e de Lousada.

Câmara da Régua preparou frota de dez viaturas para transportar alunos aos centros escolares

Cit. In jornal "Peso & Medida".

Seis autocarros para transporte escolar permitirão à Câmara reduzir custos para metade

"No final de Outubro os seis autocarros adquiridos pela autarquia de Lousada para transporte escolar iniciarão as suas rotas. Esta aquisição, no valor de cerca de um milhão de euros, permitirá à autarquia poupar cerca de metade da verba que depende anualmente nesta área, assegurou o vereador da Educação, Eduardo Vilar".

Cit. In jornal "O verdadeiro olhar"

A herança de uma longa tradição de inovação e melhoria contínua adotada pela CAETANOBUS em sete gerações de miniautocarros e mais de 60 anos a construir carroçarias.

- Cómico. Quando a eficiência e o conforto se encontram.
- Adaptável. Porque as suas necessidades são únicas.
- Apostamos na qualidade, garantimos a sua segurança.



CAETANO BUS

Comércio de Autocarros, S.A.

Av. Vasco da Gama, 1410
4431-956 Vila Nova de Gaia
PORTUGAL

Telefone:
+351 227 867 000

Fax:
+351 227 867 171

Correio eletrónico:
marketing@caetanobus.pt

Web Site:
www.caetanobus.pt

Ao encontro das suas necessidades

A reestruturação da rede escolar veio gerar novas necessidades que o Grupo Salvador Caetano está preparado para satisfazer com a garantia da experiência prévia na construção de autocarros para o transporte escolar.

Dispomos de várias opções à sua medida, de acordo com as suas necessidades.

A reconhecida qualidade CAETANO, fruto de uma longa experiência em contínua evolução garante a longevidade dos equipamentos e a melhor rentabilização do seu investimento.

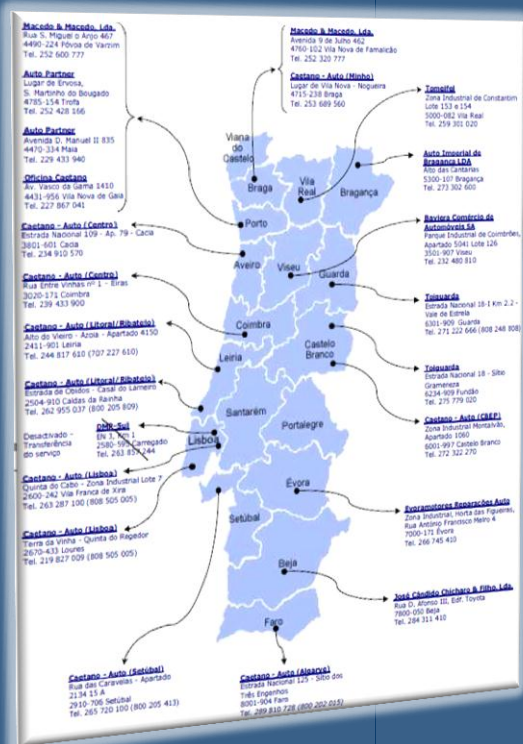
Para a marca CAETANO a segurança dos passageiros é uma prioridade. Os nossos produtos oferecem-lhe uma maior segurança cumprindo todas as diretivas e normas de segurança

comunitárias.

Os nossos autocarros são o resultado dos melhores materiais disponíveis transformados através dos mais recentes métodos de fabrico, em que o design, a inovação e o ambiente não foram postos de parte. Oferecemos produtos ecológicos com o estilo de um automóvel moderno, que seduzem miúdos e graúdos.

Os nossos autocarros garantem-lhe um produto de valor acrescentado e um serviço personalizado, fruto da nossa experiência e reconhecida marca ao longo de várias décadas a produzir do que melhor se faz em Portugal.

Estamos pronto para ajudá-lo neste novo desafio, venha conhecer-nos, conheça a nossa oferta!



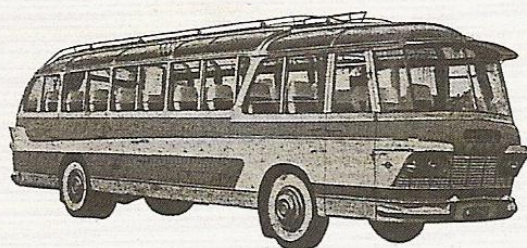
Rede oficial de assistência



CONSTRUÇÕES

TRANSFORMAÇÕES

REPARAÇÕES



FÁBRICA DE CARROCERIAS
DE
Martins & Caetano, L.^{da}



PROPRIEDADE E GERENCIA TECNICA DE
SALVADOR CAETANO

Fábrica de: Candeeiros, Lustres, Irradiadores, Armaduras fluorescentes, Mobiliário Metálico, etc.

SEDE E ESCRITORIOS CENTRAIS

Rua José Mariani, 282-92

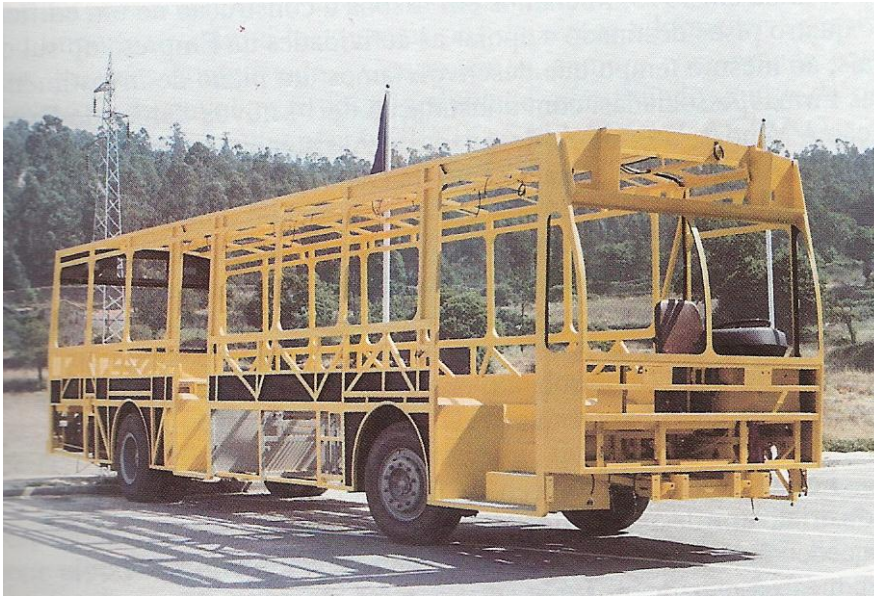
SUCURSAL

Rua Visconde das Devezas, 106-120

Tele | fones 392126 e 392127
gramas SALTANO

VILA NOVA DE GAIA

Anexo nº2: Cartaz da empresa. Fonte: (Fernandes, Cruz, & Da Cruz, 2004, p. 24)



Anexo nº3: Estrutura integral de um autocarro em metal. Fonte: (Artur Agostinho, 1996, p. 15)



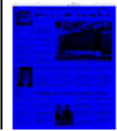
Anexo nº4: Nova unidade fabril de Vila Nova de Gaia – futura sede. Fonte: (Fernandes, Cruz, & Da Cruz, 2004, p. 28).



Anexo nº5: Primeira exportação para Inglaterra. Fonte: (Fernandes, Cruz, & Da Cruz, 2004, p. 28)



Anexo nº6: Praceta Salvador Caetano, homenagem da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia. Fonte: (Fernandes, Cruz, & Da Cruz, 2004, p. 44)



PORTO STCP admite integrar elétricos na frota

A presidente do conselho de administração da STCP admite integrar autocarros elétricos na frota. "A STCP é uma empresa que já deu provas que não é conservadora neste domínio. Há mais de dez anos, adquiriu 75 autocarros a gás natural. Nesta altura, já tem 255, sendo mais de metade da frota", frisou Fernanda Meneses. Ressaltando a necessidade de "moderar os investimentos", a administradora sustentou que "qualquer decisão [sobre aquisição de autocarros elétricos] tem que ter em conta o custo e a autonomia [dos veículos]".

José Sócrates e Menezes conheceram «in loco» novo meio de transporte

Autocarro elétrico em Gaia

Primeiro autocarro elétrico português, um investimento de quatro milhões de euros da Salvador Caetano, já saiu da linha de produção.

O autocarro elétrico, que iniciou uma fase de testes para em Abril estar nas ruas de Gaia a transportar passageiros, está vocacionado para o transporte nos centros das cidades, aeroportos e grandes superfícies.

O novo meio de transporte vai chegar ao mercado a custar cerca de 500 mil euros com as baterias incluídas, um valor que, de acordo com o construtor, "pode ter uma redução com o desenvolvimento do processo de fabrico".

A Câmara de Gaia vai receber, na primeira semana de Abril, o primeiro autocarro elétrico por um período de três meses, uma fase em que o veículo será monitorizado por técnicos da empresa subsidiária do grupo Salvador Caetano e da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.

Ainda em abril, segundo a empresa, um segundo autocarro elétrico estará concluído com destino à cidade alemã de Offenbach, existindo já mais duas encomendas para Frankfurt e Wiesbaden.

"Há muito interesse", adiantou José Ramos. Este ano, os planos



Autocarro Elétrico. Novo meio de transporte inicia agora fase de testes

do consórcio, constituído pela CaetanoBus e pela Efacec, prevêem a produção de 10 a 20 autocarros e, em 2012, aumentar a produção "predominantemente para exportação" para 50 autocarros, que dará emprego directo a 60 pessoas.

TRABALHAR DEZ HORAS POR DIA

O presidente da CaetanoBus afirmou ontem que a empresa do grupo Salvador Caetano só conseguiu manter a actividade nos últimos dois anos graças à flexibilidade dos trabalhadores, que agora vão trabalhar cerca de 10 horas por dia.

"Este tipo de projeto assim como a manutenção da nossa actividade industrial só tem sido possível fruto da flexibilidade e cooperação dos nossos colaboradores", afirmou o presidente da Caetano Bus, José Ramos, na apresentação do primeiro autocarro elétrico português, em Gaia.

O também administrador da Salvador Caetano adiantou que "presentemente com o aumento das encomendas, sobretudo no estrangeiro, e consequentemente aumento da produção, vamos trabalhar cerca de 10 horas por

dia compensadas pelo banco de horas".

A expectativa da empresa fabricante de autocarros é este ano aumentar em cerca de 33 por cento as exportações, depois de em 2010 terem crescido 20 por cento, para 31 milhões de euros.

José Ramos explicou que a CaetanoBus criou um banco de horas, "por altura das paragens da fábrica em virtude da quebra da procura, em que os colaboradores ficaram em casa mantendo todas as condições laborais", como o subsídio de alimentação e de férias.

José Sócrates deixa promessa em Gaia

Políticas para fomentar mobilidade elétrica

O primeiro-ministro garantiu ontem que as políticas públicas do Governo vão orientar-se para fomentar a procura pela mobilidade elétrica. Durante a apresentação do primeiro autocarro elétrico, José Sócrates disse que projetos como este são essenciais para Portugal.

"É disto que o País precisa: de investigação e desenvolvimento, de investimento, de novos produtos, porque tenho a certeza que estes novos produtos serão os essenciais para o nosso País, mas também para a exportação", avançou.

O primeiro-ministro realçou



José Sócrates, Primeiro-ministro enalteceu projeto da Salvador Caetano

ainda que o Governo quer "impulsionar estes projetos", dizendo a todos os empresários que querem avançar nesta área que "as nossas políticas públicas vão orientar-se para, em primeiro lugar, fomentar a procura pela mobilidade elétrica".

Segundo José Sócrates, "não há nenhuma razão" para que nos aeroportos portugueses não haja só autocarros elétricos e para que nas cidades não haja mais veículos destes.

"A partir de agora, incentivar a mobilidade elétrica ao nível do autocarro é não apenas contribuir para a redução de emissões,

não apenas contribuir para que haja menos barulho nas cidades, mas para a indústria nacional", sustentou.

O primeiro-ministro salientou, assim, a importância da atitude como a da empresa que coloca agora na estrada o primeiro autocarro elétrico, declarando que Portugal "precisa desta atitude de quem tem confiança em si próprio, no seu país e quem deseja ir mais além".

"Os autocarros elétricos vão ser os autocarros do futuro", vaticinou, salientando o facto destes não terem emissões nem fazerem barulho.

Categorias	Explicação	Exemplos/comentários
Contacto físico	Quem se toca, onde e quando.	Tocar a outra pessoa no braço ou nas costas tende a transmitir sentimentos de honestidade e sinceridade.
Proximidade	Grau de proximidade física entre os comunicadores.	Não é irrelevante falar lado a lado com um colaborador, ou colocá-lo no extremo oposto de uma mesa grande.
Expressão facial	Aspectos como a posição das sobrancelhas, o formato dos olhos e da boca e o tamanho das narinas em diferentes combinações determinam a expressão do rosto.	O sorriso tende a expressar felicidade, prazer, divertimento, amizade. Mas também pode significar ironia, insatisfação, desgosto e embaraço.
Gestos	A mão e o braço são os principais transmissores de gestos, mas os pés e a cabeça também são importantes.	Gestos intermitentes, enfáticos, para cima e para baixo, tendem a indicar uma tentativa de domínio. Gestos fluidos, contínuos e circulares tendem a significar um desejo de explicar ou de conquistar simpatia.
Postura	Forma como as pessoas se sentam, levantam e se mantêm de pé.	Um gestor em pé, com as mãos atrás das costas e ombros direitos pode transmitir a imagem de confiante-desinteressado ("já vi tudo isto").
Movimento dos olhos e contacto visual	Ocasão, frequência e duração de um olhar.	Um orador que estabelece o contacto visual com todos os membros da sua audiência tem mais probabilidade de concitar a sua atenção e interesse.
Tempo	O modo como o tempo é usado reflecte as relações de poder. Pode ser usado para exprimir e aumentar o próprio poder e notoriedade.	Fazer alguém esperar pode significar atraso provocado pelo trânsito, demora numa reunião, etc. Mas também pode ser usado para demonstrar (e aumentar) poder, influência e notoriedade.
Local e arranjos espaciais	Transmitem mensagens sobre poder e status, podem ser usados para esse efeito, interferem nos padrões e redes de comunicação.	Um líder de uma reunião sentado numa mesa redonda, com os restantes participantes, cria um ambiente democrático/participativo. Mas, se se situar sozinho no topo de uma mesa rectangular, transmite a ideia de autoridade sobre a reunião.

Anexo nº8: Categorias de códigos não-verbais. Fonte: (Rego, 2007, pp. 156-157)

Tipo de mensagem	Car-a-cara	Correio electrónico	Telefone	Memorando
Comunicar a mesma mensagem a muitas pessoas	2.2%	82.4%	1.4%	14.1%
Responder a comunicação anterior	-	90.9%	5.2%	3.8%
Informar alguém	0.8%	92.1%	2.2%	4.9%
Comunicar algo de pouca importância a alguém próximo ou íntimo	35.6%	46.0%	10.7%	7.8%
Comunicar algo complicado a alguém que se encontra longe	2.2%	42.6%	42.9%	12.3%
Fornecer informação confidencial, privada ou delicada	69.6%	6.5%	20.7%	3.2%
Influenciar, persuadir ou vender uma ideia	69.6%	14.0%	9.9%	6.5%
Expressar sentimentos ou emoções	69.1%	6.6%	22.9%	1.4%
Mostrar autoridade, status ou posição	23.8%	32.8%	6.0%	37.4%

Anexo nº9: Preferência por diferentes meios de comunicação, de acordo com os tipos de mensagens a comunicar. Fonte: (Rego, 2007, p. 466).



ENCUESTA

Estamos evaluando en este momento la reestructuración del Grupo Salvador Caetano y en particular su presencia en el mercado español, así que le agradecemos por colaborar en esta breve encuesta para que tengamos su opinión.

1. Tiene usted algún autobús Caetano?

Sí	No

1.1. Si sí, cuantos?

2. Cuando compró un autobús Caetano por la última vez?

3. Ha tenido alguna vez problemas con los autobuses?

Sí	No

3.1. Si contestó "sí" a la pregunta anterior, por favor diga cuales los problemas y cómo los resolvió.

4. Si fuera el momento, consideraría usted comprar un nuevo vehículo CAETANO?

Sí	No

5. Cuando compra un autobús, cómo procede?

Contacta la marca de chasis

Contacta directamente la marca de la carrocería

Contacta un agente comercial

Otra:

6. En el acto de compra, cuáles son los aspectos que más valora? Clasifique los siguientes aspectos de 1 a 10, siendo que 1 es completamente irrelevante y 10 es extremadamente relevante.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Proximidad con el fabricante										
Conocimiento del fabricante										
Conocimiento del vendedor										

7. Cómo ve usted la actuación directa de Caetano Portugal en vez de CaetanoSpain?

Peor	Igual	Mejor

8. Teniendo en cuenta la actuación directa de Caetano Portugal en vez de CaetanoSpain, clasifique los siguientes aspectos de 1 a 10, siendo 1 completamente irrelevante y 10 extremadamente relevante.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Idioma										
Distancia Geográfica										
Preferencia por un representante español										

Otros:

8.1. Si tiene un valor igual o superior a cinco, relativamene su preferencia por un representante español, justifique por qué.

Idioma	
Distancia Geográfica	
Proximidad cultural	
Motivos economicos	



¡Gracias por su tiempo!

Exemplos de protocolos e etiquetas a ter em conta no acto de negociar com Espanha

- Preferência pelo contacto cara-a-cara em vez da escrita ou o telefone;
- Cautela no momento da própria apresentação, pois é apreciada a modéstia;
- Evitar o confronto, uma vez que os espanhóis não gostam de admitir os erros e desejam ser bem vistos aos olhos dos outros;
- Relações pessoais e de confiança são a base para uma negociação de êxito;
- A hierarquia é importante, os espanhóis preferem fazer negócio com alguém do mesmo escalão hierárquico;
- As decisões são sempre tomadas pelo topo da hierarquia;
- Os espanhóis têm o hábito de interromper a fala do outro, não é um insulto, mas uma demonstração de interesse;
- Usar linguagem corporal durante a fala, os empresários raramente admitem não entender algo, mas adoram rever todos os detalhes com precisão;
- Não chegar atrasado às reuniões;
- Normalmente, não se efectuam negócios num primeiro encontro, este serve para as duas partes se conhecerem melhor;
- A maioria dos espanhóis não dá a sua opinião e, neste caso, é necessário reparar na sua comunicação não verbal;
- Apresentar o cartão-de-visita à secretária e ter o cuidado de traduzir um dos lados em espanhol;
- Vestir-se como no resto da Europa.

Anexo nº11: Exemplos de protocolos e etiquetas a ter em conta no acto de negociar com Espanha. Fonte: (Alves, 2008, p. 80).