

Z. Pinto-Coelho; N. Zagalo & T. Ruão (Eds.) (2016). *Comunicação, Culturas e Estratégias. IV Jornadas Doutorais Comunicação e Estudos Culturais*
Braga: CECS :: pp. 219 -238 ::

PEDRO A. VIEIRA, HELENA SOUSA & SARA BALONAS

pavieira@gmail.com; helena@ics.uminho.pt; sarabalonhas@ics.uminho.pt

**CENTRO DE ESTUDOS DE COMUNICAÇÃO E SOCIEDADE,
UNIVERSIDADE DO MINHO, BRAGA, PORTUGAL**

COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA EM CONTEXTO INTERCULTURAL: DESAFIOS DA UTILIZAÇÃO DE UM ESTUDO DE CASO

RESUMO

Ao definirem uma estratégia integrada de comunicação para abordagem de novos mercados, as empresas enfrentam novos desafios causados pela distância, não só física, mas também cultural. Mas o que é a distância cultural? Como se encurta e como se torna a comunicação, a este nível, mais eficaz? De que forma a estratégia de comunicação integrada de marketing das empresas tem em conta as características específicas das culturas locais?

Este foi o mote para um projecto de investigação que, no seu desenho, considerou a utilização de um estudo de caso: um processo empírico que investiga um fenómeno contemporâneo em profundidade e dentro do seu contexto de vida real, sobretudo quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes.

Contexto é precisamente um dos conceitos relevantes neste texto, a par de singularidade. Pelo contexto, externo e interno, cada empresa irá encontrar fórmulas muito singulares de tornar mais eficaz a comunicação intercultural. Ora o estudo de caso é precisamente o estudo do singular, do particular, do único e o investigador, por ser uma parte incontornável do processo de investigação, terá que analisar como o contexto pode afectar o seu trabalho. Em ambos os casos (do empresário e do investigador), a visão do mundo, as preferências e os valores irão influenciar a forma de actuar.

PALAVRAS-CHAVE

Comunicação estratégica; comunicação integrada de marketing;
comunicação intercultural; níveis de cultura; dimensões de cultura; estudo de caso

1. INTRODUÇÃO

O modo como as empresas olham cada vez mais para o mundo como o seu mercado potencial faz com que o sucesso dos negócios internacionais dependa em grande medida da eficácia da comunicação em contexto intercultural. Estudar e relacionar a comunicação intercultural, os negócios internacionais e a comunicação estratégica faz por isso muito sentido.

Foi com este enquadramento que surgiu a necessidade de analisar se — e, eventualmente, de que forma — as empresas incorporam as características específicas das culturas locais nas suas estratégias de comunicação. Em particular, de que forma a estratégia de comunicação integrada de marketing de uma PME — Pequena e Média Empresa portuguesa tem em conta as características específicas das culturas locais, no mercado chinês.

A abordagem a esta investigação está centrada no estudo de caso, com as suas vantagens e desvantagens, com desafios e com avisos à navegação.

Este texto introduz, na primeira parte, o enquadramento conceptual em torno da comunicação integrada de marketing em contexto intercultural e, na segunda, procura mostrar que o estudo de caso é a opção mais indicada para responder à questão de investigação e para estudar este fenómeno contemporâneo, em profundidade e dentro do seu contexto de vida real.

No final, sublinhamos que o tema em estudo e a forma de o estudar têm em comum a atenção que deve ser dada ao contexto e à singularidade.

2. A COMUNICAÇÃO E OS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

As mudanças dramáticas nos meios de transporte, na tecnologia e no comércio alteraram a forma como as pessoas comunicam e se relacionam entre si por todo o mundo. O aumento da rapidez dos transportes aumentou a nossa mobilidade. Transportes mais baratos e mais acessíveis reduziram a barreira da distância e construíram novas pontes entre culturas. Ao mesmo tempo, alterações fundamentais na tecnologia são uma força de desenvolvimento da globalização (Schmidt, Conaway, Easton & Wardrope, 2007).

Estes factos, aos quais se junta o sucesso de muitas marcas globais, têm sustentado a ideia que, utilizando uma expressão popularizada por Marshall McLuhan (1962), vivemos numa “aldeia global”. O mundo está a ficar mais pequeno com as ligações culturais a serem forçadas e forjadas ao longo de centenas de anos. A única diferença agora é a velocidade com

que a exportação e a saturação da cultura e dos produtos ocidentais está a acontecer (Jansoozi & Koper, 2005).

Será que, por isso, estamos todos cada vez mais iguais, seja no estilo de vida, no modo de pensar ou nos padrões de consumo? Será que as empresas e as marcas podem comunicar da mesma forma em todas as culturas?

Juntamo-nos a autores que afirmam que não e que defendem que as pressões para a convergência ou integração podem criar uma pressão igual, se não maior, para a divergência e a fragmentação (Schneider & Barsoux, 2003). Isso leva-nos a desafiar dois mitos: o primeiro é que, uma vez que o mundo está a tornar-se mais pequeno, as diferenças culturais estão a desaparecer; o segundo é que “gestão é gestão” e que, como ciência, é praticamente universal.

A Comunicação Estratégica — e a Comunicação Integrada de Marketing (CIM), em particular — enfrentam por isso um desafio acrescido quando se acrescentam as dimensões internacional e intercultural: a distância. Esta distância não é apenas física, mas também administrativa, económica e cultural (Ghemawat, 2001).

Denis McQuail (2003) refere-se a esta problemática quando aborda o processo de “transnacionalização dos média”: “existe um longo caminho desde a transmissão de um conteúdo produzido no estrangeiro à aquisição de qualquer influência estrangeira. Há muitos degraus e obstáculos no percurso. A língua é uma enorme barreira para certos tipos de conteúdos ou para a transmissão directa de qualquer mensagem. As diferenças culturais são outro obstáculo, uma vez que ocasionam percepções e interpretações selectivas do conteúdo recebido, fazendo portanto divergir a suposta mensagem para direcções imprevisíveis”.

Importa por isso realçar que, neste admirável mundo novo, aproximamo-nos uns dos outros, mas mantemos e até acentuamos as nossas diferenças. Assumir as semelhanças pode ser um erro fatal, seja em negociações, na publicidade, na gestão de equipas ou no desenvolvimento de produtos e de conteúdos.

2.1. COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL

Ao utilizar a expressão “comunicação intercultural” no livro *The Silent Language*, em 1959, Edward T. Hall tornou-se fundador deste campo de estudo. Hall considerou quatro áreas principais de influência do seu trabalho: a antropologia cultural; a linguística; a etologia (ou o estudo do comportamento animal); e a teoria psicanalítica de Freud (Rogers & Hart, 2002).

Um dos aspetos que distingue a comunicação intercultural de outros tipos de comunicação é a interação entre pessoas de diferentes culturas, pessoas percebidas como “diferentes de nós”. Esta perceção de diversidade cultural pode incluir diferenças de estilos sociais e comunicacionais, de visões do mundo, de tradições, de normas, de regras, de papéis e de expectativas (Schmidt et al., 2007).

Claro que a definição de cultura pode levar a uma discussão interminável, mas a sua abordagem é incontornável neste trabalho. O maior problema com a palavra cultura é que ninguém parece saber exatamente o que ela significa; ou, melhor, o maior problema é que ela significa muitas coisas diferentes para diferentes pessoas (Scollon et al., 2012).

Apesar destas dificuldades, apresentamos abaixo algumas definições de cultura e das suas implicações, com as quais nos identificamos e que estarão subjacentes ao desenvolvimento deste texto:

- A cultura é uma forma de dividir as pessoas em grupos (de acordo com alguma característica dessas pessoas) ajudando-nos a entender algo sobre elas e como elas são diferentes ou semelhantes a outras pessoas (Scollon et al., 2012);
- Cultura é uma programação mental colectiva que distingue um grupo, ou uma categoria de pessoas, de outro (Hofstede & McCrae, 2004);
- Cultura é um sistema comum de significados que mostra ao que se deve prestar atenção, como se deve agir e o que se deve valorizar (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998);
- A cultura é o repositório de recursos semióticos, materiais e não-materiais, produzidos em conjunto na interação social (Kress, 2012);
- Cultura é a bagagem que transportamos connosco no nosso dia-a-dia e quando viajamos para fora. É um conjunto de elementos objetivos e subjetivos que moldam a nossa perceção e definem a nossa visão do mundo (Jandt, 2010);
- A cultura controla o comportamento de uma forma profundo e persistente, algumas vezes de forma inconsciente e fora do controlo do indivíduo (Hall, 1959).

Alguma da confusão em torno desta definição resulta da não diferenciação dos níveis nos quais ela se manifesta (Schein, 2004). Hall fez por isso uma analogia entre estes níveis e um icebergue (Hall, 1976), no qual existe uma parte visível e uma invisível. Tal como no icebergue, aquilo que

fica acima da linha de água é incomparavelmente menor do que lhe fica abaixo e para realmente compreendermos uma cultura temos que explorar os comportamentos abaixo da superfície. Esta metáfora do “icebergue cultural” é útil para uma análise dos níveis de cultura, sob um ponto de vista técnico, formal e informal (Schmidt et al., 2007).

Para Schein, os níveis variam desde as manifestações perfeitamente visíveis ou tangíveis até às manifestações profundamente enraizadas, inconscientes, ao nível dos princípios mais básicos que ele define como a essência da cultura. Entre estas duas camadas estão as crenças, os valores, as normas e as regras de comportamento que os membros de uma determinada cultura usam como forma de a representar e a descrever, para si mesmos e para os outros (Schein, 2004).

Schneider e Barsoux resumem esta visão, dizendo que uma cultura tem os seus fundamentos nas premissas básicas que dão origem a diferentes crenças e valores e que por sua vez se manifestam nos comportamentos e artefactos (Schneider & Barsoux, 2003). Fazendo de novo a analogia com o icebergue, temos os comportamentos e artefactos na sua parte visível, as crenças e valores numa primeira linha abaixo da superfície — mas que podem ser visíveis furando a camada de gelo e com um pequeno mergulho — e, por fim, as premissas ou princípios básicos numa parte muito profunda do icebergue, praticamente inacessível aos mergulhadores.

Analisados os níveis de cultura, torna-se fundamental perceber as dimensões de cultura. Os autores que trabalharam esta questão tentaram identificar semelhanças e diferenças entre culturas e procuraram uma arrumação que não só nos permitisse explicar alguns fenómenos interculturais, como também nos ajudasse a lidar com eles de uma forma eficaz.

Geert Hofstede trabalhou durante vários anos na IBM e apercebeu-se que havia diferenças culturais significativas entre os colaboradores da empresa, em diferentes países e regiões, pelo que quis avaliar de que forma os valores no local de trabalho eram afetados pela cultura. O seu trabalho resultou num modelo apresentado no livro *Culture's Consequences*, publicado pela primeira vez em 1980 e mais tarde reeditado (Hofstede, 2001). Esse modelo identificou quatro dimensões principais, às quais juntou mais tarde uma quinta: distância ao poder, individualismo, masculinidade, aversão à incerteza e orientação para o longo-prazo. As culturas seriam depois classificadas em cada uma das dimensões, sendo, por exemplo, umas mais individualistas (EUA) e outras mais colectivistas (China). Esta categorização seria feita para todos os países estudados, em todas as dimensões.

O trabalho de Hofstede tem limitações que ele próprio reconhece (Hofstede, 2006), mas ajuda-nos a compreender diferenças e semelhanças

culturais e permitem que líderes e gestores de empresas antecipem certos tipos de comportamentos sociais. Além disso, os resultados mostram que, para terem sucesso, esses líderes e gestores têm que adaptar a sua filosofia de liderança e de gestão de forma a se enquadrarem com os princípios, valores e comportamentos enraizados nas culturas dos países com os quais estão a trabalhar (Schmidt et al., 2007).

Na década de 90, o Projeto GLOBE — *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research* — procurou ultrapassar algumas das limitações e críticas colocadas ao modelo de Hofstede e teve como principal objetivo desenvolver uma teoria, sustentada empiricamente, que descrevesse, explicasse e antecipasse o impacto de variáveis culturais específicas na liderança e nos processos organizacionais. O projeto, que decorreu em várias fases, ao longo de vários anos, testou várias hipóteses e chegou a 9 dimensões de cultura: aversão à incerteza; distância ao poder; coletivismo social; coletivismo do endogrupo; igualdade de género; assertividade; orientação para o futuro; orientação para resultados; orientação humana (House, Javidan, Hanges, & Dorfman, 2002).

Outros autores (Gouveia & Ros, 2000; Schwartz, 1994; Trompenaars & Hampden-Turner, 1998) dedicaram-se a esta mesma problemática e tentaram, de alguma forma, desenvolver métodos para analisar as dimensões de cultura, embora alertando para as suas dificuldades, para o dinamismo e permanente evolução das diferentes culturas (Schein, 2004) e para os traços de personalidade.

Concorde-se, ou não, com estes níveis e categorização — e com os termos dessa categorização — o que daí resulta não é apenas uma arrumação. Todo o processo ajuda-nos a perceber que somos diferentes, ajuda-nos a procurar as diferenças e a saber onde as procurar. E, se as descobrirmos, se estivermos atentos e se nos soubermos adaptar vamos entender melhor a nossa própria cultura, vamos entender melhor as nossas expectativas sobre como o outro deveria pensar e agir e, portanto, vamos comunicar de forma mais eficaz e vamos obter melhores resultados.

A verdadeira questão não é se um determinado momento da comunicação é um exemplo de “comunicação intercultural”. Toda a comunicação é, até certo grau, intercultural. (...) A verdadeira questão é saber quais as vantagens de olhar para um dado momento de comunicação como um momento de comunicação intercultural? O que podemos conseguir ao olhar para ele dessa forma? Que tipos de problemas podemos evitar ou resolver? (Scollon et al., 2012)

2.2. COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

A comunicação, seja ela escrita ou falada, desempenha um papel importante no mundo dos negócios e está no centro de todas as atividades relacionadas com o trabalho dentro e entre organizações. A comunicação é essencial para a sobrevivência de qualquer organização, seja no desenvolvimento e manutenção de relações internas entre funcionários, seja nas relações externas com os clientes, parceiros, media, funcionários públicos ou políticos (Kathalia, Ling, Bhatia, & Bremner, 2014).

Acontece que cultura é comunicação e nenhuma comunicação entre humanos pode ser desligada da cultura (Hall, 1993). Gunther Kress (2010) dá como exemplo o trabalho semiótico adicional que lhe é requerido para perceber os significados e a estética da ópera chinesa e que, explica, deverá ser aproximadamente o mesmo que é requerido a alguém que cresceu com a música clássica chinesa para entender a música ocidental.

Nos negócios a questão é muito semelhante. Para os ocidentais, um contrato, por exemplo, significa um acordo em relação a determinadas condições pré-negociadas. Mas para os chineses, o contrato não é a última palavra nem significa o final das negociações; é o sinal da vontade de fazer negócio com a outra parte; o início de um relacionamento que implica a troca de favores e concessões (Jie Tang, 2003). A palavra, dita e escrita, pode por isso ser interpretada de forma muito diferente e causar problemas de comunicação com consequências graves.

Este fenómeno pode ser explicado através dos modelos de comunicação de Denis McQuail. Para além do modelo “de transmissão” (centrado na transmissão de uma dada informação), do modelo “ritual ou expressivo” (centrado na união do público em alguma expressão de cultura, crença ou valores) e do modelo “publicitário” (centrado na captação e na manutenção da atenção visual ou auditiva), McQuail apresenta-nos o modelo “de recepção” que explica que a atribuição e a construção de sentido dependem muito do recetor. Os recetores podem ler nas entrelinhas e inverter mesmo a direção intencional da mensagem. As mensagens mediáticas são sempre abertas e “polissémicas” (com sentidos múltiplos) e interpretadas de acordo com o contexto e a cultura dos receptores (McQuail, 2003).

Do nosso ponto de vista, os resultados de uma empresa são sem qualquer dúvida afetados pela sua capacidade em perceber o contexto cultural dos recetores e em adaptar a sua mensagem a esse contexto. Uma comunicação empresarial eficaz representa um enorme desafio, desde logo porque quase tudo numa empresa está em processo de comunicação: as mensagens do presidente, a marca, as cores das embalagens, um email, as

reuniões de negócios, a participação num seminário, o preço do produto, o canal de distribuição escolhido, o vestuário dos comerciais ou as brochuras institucionais, só para dar alguns exemplos. Além disso, a comunicação é multimodal, com recurso à escrita, à fala, às cores ou aos gestos e que podem ter significados diferentes em diferentes culturas.

O conceito que melhor se enquadra nesta perspectiva é o de CIM — Comunicação Integrada de Marketing. Para o enquadrar seria necessário recuar até meados do século XIX, quando a comunicação era vista pelas empresas e instituições como um território exclusivo das relações públicas (Ruão, 2008). Não havendo espaço para o fazer com o detalhe merecido, avançamos para os anos 1990 altura em que a expressão IMC (*Integrated Marketing Communication*) apareceu em várias obras e foi definida como um processo estratégico usado para planear, desenvolver, executar e avaliar programas coordenados, mensuráveis e persuasivos de comunicação da marca, ao longo do tempo, com consumidores, clientes, clientes potenciais, colaboradores, associados e outros públicos externos e internos considerados relevantes. O seu objetivo é gerar retornos financeiros, no curto prazo, e criar valor para a marca e para os acionistas, no longo prazo (Schultz, Tannenbaum, & Lauterborn, 1993).

Tendo como ponto de partida o marketing-mix (Clow & Baack, 2007), a comunicação integrada de marketing teria como variáveis iniciais o produto, o preço, a distribuição e a promoção (sendo que nesta última estavam, tradicionalmente, a publicidade, as promoções de venda e as vendas pessoais), às quais seriam acrescentadas outras, como o marketing digital ou as relações públicas.

Acontece que quando o negócio se torna internacional (se é que não nasceu logo internacional), a distância faz aumentar significativamente a complexidade do processo. A distância entre dois países pode manifestar-se através de quatro principais dimensões, explicadas no Modelo CAGE: cultural, administrativa, geográfica e económica (Ghemawat, 2001). Neste modelo, a distância cultural engloba as diferenças na língua, entre etnias, nas redes sociais, entre religiões e nas normas sociais. As diferenças culturais, apesar de difíceis de observar e de medir, são obviamente muito importantes. Se não as avaliarmos e considerarmos podemos incorrer em erros embaraçosos e em relações de tensão que podem determinar o mau desempenho do negócio (Ghemawat & Reiche, 2011).

As “melhores práticas” da gestão não viajam bem entre fronteiras. Isto porque as condições de desenvolvimento económico, de maturidade institucional, as normas educativas, a linguagem e a cultura variam muito

de lugar para lugar. Os teóricos da gestão pensaram um dia que os seus conhecimentos técnicos estavam suficientemente desenvolvidos e que os processos precisavam apenas ser ajustados para se adequarem às condições locais noutros países. Mas estes conhecimentos têm que, mais frequentemente do que pensavam, ser radicalmente reformulados. Não porque a tecnologia esteja desacertada, mas porque tudo à sua volta altera a forma como ela pode funcionar. Ou seja, não há nada de errado com as ferramentas que temos à nossa disposição, mas a sua aplicação exige inteligência contextual: a capacidade de compreender os limites de nosso conhecimento e de adaptar esse conhecimento a um contexto diferente daquele em que foi adquirido (Khanna, 2014).

Daí que seja necessário considerar um conceito, ainda pouco explorado, mas importante para a este estudo: o conceito de *Globally Integrated Marketing Communications* (GIMC) (Grein & Gould, 1996) que tem por base o mesmo objetivo de coordenar os diferentes esforços do marketing, mas com complexidade acrescida pelas diferenças culturais dos mercados (nacionais ou internacionais).

2.3. A COMUNICAÇÃO COMO ELEMENTO AGLUTINADOR

Chegados a este ponto, partilhamos com alguns autores a convicção de que as melhores teorias e modelos na área da gestão, do marketing, das finanças e da produção apenas podem ser transformadas em operações bem-sucedidas através de comunicação empresarial eficaz (Schmidt et al., 2007). Está também claro que, ao ocorrer em contexto intercultural, a comunicação enfrentará vários obstáculos, criados pela distância, pelas diferentes dimensões de cultura ou pela capacidade de mergulhar o mais fundo possível nos níveis de cultura.

O problema de investigação é, então, perceber **de que forma a estratégia de comunicação integrada de marketing das empresas tem em conta as características específicas das culturas locais.**

Para responder à questão, foi definida uma estratégia de investigação que considera a comunicação como elemento aglutinador da perspetiva empresarial e da perspetiva intercultural, o que está alinhado com a expressão anglo-saxónica *intercultural business communication*.

A Figura 1 ilustra a organização dos temas principais do projeto, de acordo com esta noção. A primeira parte — centrada no estudo da comunicação intercultural — aprofundará temas como a definição de cultura, os níveis e dimensões de cultura, as esferas de cultura (ou as “culturas dentro

das culturas” — *cultures within cultures* — visíveis em países de escala continental, como é o caso da China ou do Brasil), a inteligência cultural e as barreiras à comunicação em contexto intercultural.

A segunda parte estará focada na comunicação empresarial, pretendendo-se:

- Enquadrar a comunicação organizacional / estratégica / empresarial;
- Enquadrar os negócios internacionais, identificando novas variáveis a ter em conta e fatores que, para além da distância física, criam afastamento, ruído e dificultam a comunicação empresarial;
- Enquadrar o marketing, em particular os aspetos relevantes a considerar na comunicação integrada de marketing;
- Explicar o que a vertente internacional acrescenta à comunicação integrada de marketing.



Figura 1: Temas principais a abordar no projecto

3. A OPÇÃO PELO ESTUDO DE CASO

A essência de um estudo de caso é tentar iluminar uma decisão ou um conjunto de decisões: por que foram tomadas, como foram implementadas e com que resultado (Schramm, 1971). O estudo de caso é, por isso, um processo empírico que investiga um fenómeno contemporâneo em profundidade e dentro do seu contexto de vida real, sobretudo quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes; é a

opção preferida quando a questão de investigação começa por “como”, ou “de que forma” (Yin, 2009).

Partindo do enquadramento conceptual e do problema apresentados no capítulo anterior — bem como das curtas definições do parágrafo acima — a decisão sobre a utilização de um caso foi assumida como a mais indicada no desenho desta investigação.

O estudo de caso, tal como outras formas de investigação qualitativas, partilha muitos dos argumentos epistemológicos e métodos de trabalho de campo adotados nas tradições sociológicas e antropológicas. Não pode, no entanto, ser equiparado à pesquisa qualitativa (Simons, 2009). Muita pesquisa qualitativa não é estudo de caso e o estudo de caso pode incorporar métodos que não sejam qualitativos.

Em termos da relação do estudo de caso com o enquadramento conceptual, importa sublinhar que o papel da teoria é parte da estrutura do modelo que é definido e que a recolha da evidência que forma o método empírico não deve ser efetuada sem referência aos conceitos subjacentes. A evidência empírica que o investigador recolhe precisa ser considerada com referência ao quadro conceptual ou a construtos teóricos que nortearam a sua recolha em primeiro lugar (Farquhar, 2012).

Ao compreender as capacidades e âmbito de um estudo de caso, o investigador será capaz de desenvolver o resto da pesquisa e poderá compreender o fenómeno através de múltiplas fontes de informação. Através desta compreensão, poderá estender ou testar a teoria.

Com a interpretação dos dados, o investigador procura fazer a ligação entre as proposições e a situação real. E pode fazê-lo por exame, categorização, tabulação e outras formas de recombinação das evidências, de forma a comparar os resultados com as proposições iniciais do trabalho (Ruão, 2008).

Investigadores do estudo de caso por vezes alegam que, ao examinar um ou dois casos, é possível identificar os processos causais de uma forma que não é viável em pesquisa de opinião. Isto é porque o caso é estudado em profundidade e ao longo do tempo, em vez de num único momento. É também muitas vezes argumentado que, por contraste com as experiências, a investigação com estudo de caso pode investigar processos causais no “mundo real”, em vez de em ambientes criados artificialmente. Outras formulações deste argumento enfatizam que os resultados podem ser sempre alcançado por múltiplas vias, de modo que as narrativas de acontecimentos em casos particulares se tornam essenciais para entendermos esses resultados (Gomm, Hammersley, & Foster, 2009).

Acontece que a opção pelo estudo de caso não é pacífica. Alguns dos aspetos negativos apontados são o facto de não se poder generalizar, serem demasiado subjetivos e não poderem gerar teoria. Mais à frente neste capítulo, tentaremos desmistificar estes pontos. Antes disso, procuraremos explicar como fizemos a seleção do caso em concreto e como definimos os seus limites.

3.1. A SELEÇÃO DO CASO E A DEFINIÇÃO DOS SEUS LIMITES

O desenho de uma investigação nem sempre é linear e sequencial (apesar de uma narrativa bem estruturada conseguir passar a ideia contrária). Por exemplo: deveremos escolher primeiro o caso e depois definir os seus limites? Ou definir primeiro os limites da investigação e depois escolher o caso que melhor lhes corresponda? E em que momento decidimos se deveremos ter apenas um ou mais casos? Antes ou depois de sabermos qual ou quais são? Antes ou depois da definição de limites?

Na preparação do projeto que é alvo deste artigo, o processo foi bastante interativo e algumas decisões tomadas praticamente em simultâneo. O problema acima descrito — “de que forma a estratégia de comunicação integrada de marketing das empresas tem em conta as características específicas das culturas locais” — foi considerado demasiado amplo, tendo-se limitado o seu âmbito a experiências de Pequenas e Médias Empresas (PME) portuguesas no mercado chinês. Mas isso só foi possível, porque já conhecíamos, à partida, um caso de uma estratégia integrada de marketing de uma PME portuguesa na China: a Abyss & Habidecor. E porque a nossa experiência com PME e com o mercado chinês tem já mais de dez anos.

O racional para a seleção de um caso é que ele seja particularmente adequado para “iluminar e ampliar as relações entre construtos” que compõem o enquadramento conceptual do problema (Eisenhardt & Graebner, 2007). Ao mesmo tempo, podemos fazer a escolha de acordo com um interesse pessoal intrínseco (Simons, 2009). O interesse do caso individual é, por exemplo, uma justificação mais forte do que os métodos de investigação a utilizar, os quais, como vimos acima, podem ser os mais variados, tanto qualitativos como quantitativos (Stake, 2009). Na verdade, esse interesse pessoal e os fatores de motivação são já evidentes no enquadramento teórico do capítulo anterior e resultam, também, de conhecimento empírico e saber vivencial. Podemos também ser tentados a procurar um caso que tenha um potencial maior para extrapolação de resultados ou um que seja típico. Mas cada caso é um caso e nem sempre são as situações

típicas as que mais nos revelam, mas sim aquelas que se encontram nas margens. Em qualquer circunstância, o primeiro critério deve ser o de escolha do caso que maximize o que podemos aprender (Stake, 1995).

Voltando aos limites do caso, as opiniões divergem sobre a necessidade de serem definidos no início da pesquisa. Por um lado, isso ajuda-nos a refletir sobre o que o caso realmente é; por outro, pode limitar a nossa flexibilidade, porque muito pode mudar assim que iniciarmos os trabalhos: a realidade pode dar-nos novas perspectivas sobre onde traçar a fronteira de forma mais eficaz e o caso poderá até ser conceptualizado de forma diferente para ir ao encontro daquilo que vamos encontrando (Simons, 2009).

Outra questão que se levanta é sobre a utilização de apenas um ou de vários casos ou de uma ou mais unidades de estudo dentro do caso. Na opção por apenas um estudo de caso teremos uma visão mais profunda e detalhada, mas corremos o risco de ele não ser exatamente o que prevíamos, pelo que a decisão deve ser muito bem ponderada e fundamentada. Outra opção é ter um estudo de caso, mas com várias unidades de análise o que nos permite perceber, por exemplo, como uma mesma empresa reagiu em diferentes culturas. Na terceira opção teríamos vários casos para comparar ou poderíamos analisar um determinado fenómeno numa série de casos diferentes, o que, para alguns autores (como Leonard-Barton 1990 e Voss et al. 2002), aumentaria a validade dos resultados.

As perspectivas ontológicas e epistemológicas do investigador podem também influenciar as opções. Para os que têm uma linha de pensamento mais interpretativa, o estudo de um caso único adapta-se bem à pesquisa, bem como aos seus objetivos que podem englobar termos como “explorar em profundidade” e “compreender”. Já os investigadores mais positivistas podem estar interessados em objetivos que incorporam palavras como comparar, contrastar ou até mesmo prever quando o problema passa por estimar a dimensão do tamanho de um resultado.

3.2. MITOS

A maioria das abordagens de investigação têm vantagens e inconvenientes e o estudo de caso não é exceção. A gestão de diversas fontes e conjuntos de dados e a utilização de casos individuais representam novos desafios para as capacidades do investigador. Para alguns, isto pode ser encarado como fraquezas; para outros, forças (Simons, 2009). Entre os vários “mitos” que existem em relação aos estudos de caso, destacamos quatro:

(1) “Os estudos de caso são demasiado subjectivos”

A principal crítica apontada ao estudo de caso é que ele carece de objetividade e rigor (Farquhar, 2012). Isto sugere que a subjetividade é negativa e que deve ser eliminada do processo de investigação. Embora seja mais visível na pesquisa qualitativa, na qual as pessoas, incluindo o investigador, são uma parte integrante do caso, a subjetividade existe quaisquer que sejam os métodos que adotamos (Simons, 2009).

A abordagem a este desafio passa por reconhecer a subjetividade inerente e demonstrar como os seus valores, predisposições e sentimentos têm (ou não) impacto sobre a pesquisa, seja quando nos dá contributos para a visão e compreensão, seja quando nos pode criar uma perspectiva enviesada (nesta última situação, deverão ser documentados os procedimentos adoptados para impedir quaisquer resultados distorcidos pelo enviesamento).

(2) “Os estudos de caso carecem de rigor”

Rigor é um termo que surge constantemente em pesquisa, mas o seu significado é vago e pode ser encarado de diferentes perspetivas. O que importa sublinhar é que um estudo de caso pode ser rigoroso. Esse rigor pode ser alcançado através de um desenho da investigação consistente e coerente, no qual seja inicialmente apresentada a abordagem filosófica, seja adoptada uma estratégia de pesquisa adequada, seja feita uma recolha e uma análise de dados seguindo os métodos de investigação e sejam fornecidos os protocolos e a justificação para cada fase da investigação (Farquhar, 2012).

(3) “Não se pode generalizar a partir de um estudo de caso”

Negar a possibilidade dos estudos de caso fornecerem bases para generalizações empíricas é, para alguns autores (Gomm et al., 2009), aceitar os pontos de vista dos seus críticos muito facilmente. Na prática, muita investigação com estudo de caso tem apresentado, de facto, generalizações empíricas.

Todavia, para a investigação com estudo de caso é fulcral lembrar que o caso em si não constitui uma amostra e que o objetivo do estudo de caso não é generalizar os resultados de uma amostra de uma população (Farquhar, 2012). E, sendo verdade que um caso pode ter semelhanças com outros casos, o modo como podemos extrair implicações de um caso para outro é diferente. Estas abstrações não são independentes de lugar e de contexto.

Assim, em muitas situações nas quais realizamos investigação com estudo de caso, não temos necessariamente a obrigação de generalizar, mas de demonstrar como e de que forma os nossos resultados podem ser transferíveis para outros contextos ou utilizados por outras pessoas (Simons, 2009).

(4) “A investigação com estudo de caso não permite gerar teoria”

A desafiar este mito está a afirmação de que a questão não é saber se podemos gerar teoria, mas como isso pode ser feito (Simons, 2009). Uma das formas mais consideradas é através da fundamentação, sendo que fundamentação é aquilo que pode ser observado e pode ser interpretado pelo comportamento de grupos na sua interação social quotidiana (Emmel, 2013).

Uma segunda possibilidade é através da análise cruzada de casos, identificando temas, explorando padrões e interconexões que podem finalmente resultar em uma teoria do fenómeno que está a ser investigado.

Por fim, uma terceira abordagem é a criação de uma teoria do caso individual, à medida que os dados vão fazendo sentido e de forma a contarem uma história coerente. Esta forma de teorização é praticamente inevitável no processo interpretativo. A teoria não estará separada do caso, mas é antes uma teoria sobre o próprio caso que o explica ou o interpreta. Terá evoluído à medida do trabalho interativo com os dados para identificar a estrutura a narrativa que lhe é subjacente (Simons, 2009).

3.3. O INVESTIGADOR COMO PARTE DO PROCESSO

No estudo de caso, o investigador é uma parte incontornável do processo: é o principal instrumento de recolha de dados; é quem observa, entrevista, interage com as pessoas no terreno. A sua visão do mundo, as suas preferências e os seus valores irão influenciar a forma de atuar (Simons, 2009). Os estudos de caso permitem-nos, por isso, olhar o mundo através dos olhos do investigador e ver coisas que de outra forma não poderiam ser vistas (Gomm et al., 2009).

Estes são apenas algumas das razões que sustentam que, por um lado, o investigador se estude a ele próprio e, por outro lado, declare como pode influenciar os resultados da investigação.

A pessoa está sempre no centro do processo de investigação, tanto no sentido psicológico — na forma como a personalidade e as preferências moldam a investigação —, como num sentido filosófico — “em ver a

investigação não como isolada ou uma actividade programada, mas sim como parte do processo em que nos envolvemos e relacionamos com o mundo” (Bentz & Shapiro, 1998).

Para aqueles que, na investigação, desejam distanciar-se dessa exploração pessoal do “eu”, o estudo de caso pode não ser a abordagem mais indicada (Simons, 2009). No entanto, aqueles que escolhem este caminho vão conseguir um sentido mais claro de onde diferentes subconjuntos de seu “eu” interagem com a sua investigação. Serão capazes de distinguir entre a sua história e as histórias dos participantes, o impacto de uma sobre a outra, quando e como estas se cruzam, e o que pode legitimamente ser chamado de co-construção de sentido.

4. CONCLUSÃO

Nos negócios internacionais o processo de decisão deve ser pensado caso a caso. Duas empresas do mesmo país, do mesmo setor, da mesma dimensão, podem olhar para o mundo, definir objetivos de abordagem e escolher mercados de atuação completamente diferentes. É certo que haverá indicadores comuns para análise, nomeadamente os externos, como a dimensão do mercado ou o crescimento da procura do setor ou produto; mas haverá também indicadores internos, como as competências internas para lidar com variáveis como a língua e a cultura, entre outros obstáculos. Ou seja, não há uma receita única.

Na comunicação intercultural, o contexto (cultural) faz com que muitos eventos sejam únicos. A importância que atribuímos à distância, a atenção que damos às diferenças, a forma como as percebemos, a forma como codificamos e descodificamos as mensagens ou utilizamos os recursos semióticos, podem tornar a comunicação mais ou menos eficaz. Além disso, dependemos do recetor. Até podemos codificar a mensagem do mesmo modo — e de forma eficaz — mas a descodificação por parte do recetor pode levá-la para direções imprevisíveis.

Os erros – nestes processos de comunicação estratégica em contexto intercultural – estão muitas vezes ligados à falta de competências interculturais dos negociadores, incluindo compreensão limitada das culturas envolvidas, incapacidade para a comunicação com pessoas de diferentes origens culturais e flexibilidade, também limitada, para a adaptação a contextos culturalmente estranhos (Groves, Feyerherm, & Gu, 2015).

Para complicar, no início desse processo, no centro das decisões, no final de linha estão... pessoas. Com características únicas e particulares.

Ora o estudo de caso é precisamente o estudo do singular, do particular, do único (Simons, 2009) e isso advoga em favor da sua utilização na investigação sobre a forma como a estratégia de comunicação integrada de marketing das empresas tem em conta as características específicas das culturas locais.

Ao estudar fenómenos contemporâneos, ao fazê-lo em profundidade e ao tentar compreendê-los, o estudo de caso ajuda a perceber processos causais no “mundo real” e não em ambientes criadas artificialmente.

Os desafios são, no entanto, enormes. É preciso lidar com a subjetividade, o rigor, as generalizações e com a capacidade de gerar teoria; temas sensíveis para os críticos do estudo de caso, mas que podem ser bem resolvidos através da declaração de objetivos claros de pesquisa, métodos de investigação e de análise rigorosos, bem como de uma discussão transparente dos resultados.

Por fim, como empresários, gestores, professores ou investigadores no campo da comunicação intercultural ou da gestão, temos que constantemente avaliar como é que a cultura está a influenciar o nosso próprio trabalho e, em particular, o que escrevemos. A nossa “pegada cultural” pode ser encontrada no que está escrito. Às vezes estamos conscientes desse facto; outras não. (Ghemawat & Reiche, 2011). Da mesma forma, o investigador que assuma uma abordagem com estudo de caso, terá que distinguir entre a sua história e as histórias dos participantes, o impacto de uma sobre a outra. Também aqui, a sua pegada pode ser encontrada.

REFERÊNCIAS

- Bentz, V. M., & Shapiro, J. J. (1998). *Mindful inquiry in social research*. CA: Sage.
- Clow, K. E., & Baack, D. (2007). *Integrated advertising, promotion, and marketing communications*. New Jersey: Prentice Hall.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.
- Emmel, N. (2013). *Sampling and choosing cases in qualitative research. A realist approach*. London: Sage.
- Farquhar, J. D. (2012). *Case study research for business*. London: Sage.
- Ghemawat, P. (2001). Distance still matters. *Harvard Business Review*, 79(8), 137–147.

- Ghemawat, P., & Reiche, S. (2011). *National cultural differences and multinational business. Globalization note series*. Barcelona: IESE Business School.
- Gomm, R., Hammersley, M., & Foster, P. (2009). *Case study method*. London: Sage.
- Gouveia, V. V., & Ros, M. (2000). Hofstede and Schwartz's models for classifying individualism at the cultural level: Their relation to macro-social and macro-economic variables. *Psicothema*, 12, 25–33.
- Grein, A. F., & Gould, S. J. (1996). Globally integrated marketing communications. *Journal of Marketing Communications*, 2(3), 141–158.
- Groves, K. S., Feyerherm, A., & Gu, M. (2015). Examining cultural intelligence and cross-cultural negotiation effectiveness. *Journal of Management Education*, 39(2), 209–243.
- Hall, E. T. (1959). *The silent language*. Garden City, New York: Doubleday.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. New York: Doubleday.
- Hall, E. T. (1993). *An anthropology of everyday life*. New York: Doubleday.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Londo: SAGE
- Hofstede, G. (2006). What did GLOBE really measure? Researchers' minds versus respondents' minds. *Journal of International Business Studies*, 37, 882–896.
- Hofstede, G., & McCrae, R. R. (2004). Personality and culture revisited: Linking traits and dimensions of culture. *Cross-Cultural Research*, 38(1), 52–88.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37, 3–10.
- Jandt, F. E. (2010). *An introduction to intercultural communication: Identities in a global community* (6th ed.). London: Sage.
- Jansoozi, J., & Koper, E. (2005). Implications of globalisation for the public relations practice. *Revista Comunicação e Sociedade*, 8, 219–225.
- Jie Tang, A. W. (2003). *The changing face of Chinese management*. Psychology Press.
- Kathpalia, S. & Ling, K. S. (2014). The changing landscape of business communication. In V. Bathia, S. Bremmer, *The Routledge Handbook of Language and Professional Communication* (pp. 274–286). London: Routledge.

- Khanna, T. (2014). Contextual intelligence. *Harvard Business Review*, 92(9), 58–68.
- Kress, G. (2010). *Multimodality: A social semiotic approach to contemporary communication*. London: RoutledgeFalmer.
- Kress, G. (2012). Thinking about the notion of “cross- cultural” from a social semiotic perspective. *Language and Intercultural Communication*, 12(4), 369–385.
- McLuhan, M. (1962). *The Gutenberg galaxy: The making of typographic man*. Toronto: University of Toronto Press.
- McQuail, D. (2003). *Teoria da comunicação de cassas*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Rogers, E. M., & Hart, W. B. (2002). Edward T. Hall and the history of intercultural communication: The United States and Japan. *Communication*, 24, 3–26.
- Ruão, T. (2008). *A comunicação organizacional e os fenómenos de identidade: A aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006*. Tese de Doutoramento, Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and ceadership. Leadership* (3rd ed., Vol. 7). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schmidt, W. V, Conaway, R. N., Easton, S. S., & Wardrope, W. J. (2007). *Intercultural communication and international business*. London: Sage.
- Schneider, S. C., & Barsoux, J. L. (2003). *Managing across cultures*. Hertfordshire: Prentice Hall/Financial Times.
- Schramm, W. (1971). *Notes on case studies for instructional media projects. Working paper for Academy of Educational Development*. Washington DC: Stanford University.
- Schultz, D. E., Tannenbaum, S. I., & Lauterborn, R. F. (1993). Integrated Marketing Communications, 1, 99-104.
- Schwartz, S. H. (1994). *Beyond individualism-collectivism: New cultural dimensions of values*. London: Sage.
- Scollon, R., Scollon, S. W., & Jones, R. H. (2012). *Intercultural communication: A discourse approach*. West Sussex: Wiley-Blackwell.
- Simons, H. (2009). *Case study research in practice*. London: Sage.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. London: Sage.

Stake, R. E. (2009). The case study method in social inquiry. In R. Gomm; M. Hammersley, & P. Foster (2009). *Case Study Method* (pp. 18–27) London: Sage.

Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in global business*. New York: McGraw Hill.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th Ed.). CA: Sage.