

DOI: <https://doi.org/10.54663/2182-9306.2026.v.14.n.26.59-82>

Research Paper

O Impacto das Diferenças Culturais no Negócio Internacional: Estudo de Caso no Setor do Mobiliário de Luxo no Mercado Ibérico.
The Impact of Cultural Differences on International Business: A Case Study in the Luxury Furniture Sector in the Iberian Market.

Sara Gomes Carneiro *
Isabel Cristina Martins Antunes *

RESUMO

Os diferentes contextos culturais entre países influenciam as práticas negociais e colocam desafios ao sucesso da empresa internacional. O propósito desta investigação é contribuir para a compreensão do impacto das diferenças culturais do mercado ibérico nas práticas negociais no setor do mobiliário de luxo. Para avaliar as diferenças culturais no contexto dos países ibéricos recorreremos ao modelo teórico de diferenciação cultural de Hofstede (Hofstede, 1991, 2011). O estudo adota a metodologia qualitativa através do estudo de caso com a administração de entrevistas semiestruturadas a gestores e assistentes de vendas do setor de mobiliário de luxo, proporcionando assim uma visão integrada sobre as perceções culturais nos dois países e o seu impacto no negócio internacional. Os resultados evidenciam diferenças nas variáveis culturais de distância ao poder e de aversão à incerteza, afetando a forma como as empresas devem comunicar e negociar no mercado ibérico. Os clientes espanhóis são mais persistentes na negociação de preços, enquanto os clientes portugueses valorizam a confiança e as relações a longo prazo. As implicações desta investigação para a gestão do negócio internacional de mobiliário de luxo salientam a importância de ajustar as práticas negociais especificamente na comunicação de modo a atender às especificidades culturais de cada país. Este estudo contribui para a literatura do Negócio Internacional ao relacionar as diferenças culturais do modelo de Hofstede (1991, 2011) com evidência empírica nas práticas negociais em diferentes mercados.

Palavras-chave: Diferenças culturais, mercado ibérico, mobiliário de luxo, negócio internacional

* ISCAP, Politécnico do Porto. Portugal. Email: saragcarneiro01@gmail.com

** * CEOS.PP., ISCAP, Politécnico do Porto. Portugal. Email: isabelantunes@iscap.ipp.pt

ABSTRACT

Different cultural contexts across countries influence business practices and pose challenges to the success of international companies. The purpose of this research is to contribute to the understanding of the impact of cultural differences in the Iberian market on business practices in the luxury furniture sector. To assess cultural differences in the context of the Iberian countries, we used Hofstede's theoretical model (Hofstede, 1991, 2011). The study adopts a qualitative methodology through a case study, administering semi-structured interviews to managers and sales assistants in the luxury furniture sector, thus providing an integrated view of cultural perceptions in both countries and their impact on international business. The results highlight differences in the cultural variables of hierarchical distance and uncertainty avoidance, affecting the way companies should communicate and negotiate in the Iberian market. Spanish customers are more persistent in price negotiations, while Portuguese customers value trust and long-term relationships. The implications of the research for the management of the international luxury furniture business highlight the importance of adjusting negotiation practices and communication, and considering the cultural specificities of each country. This study contributes to the International Business literature by relating the cultural differences in Hofstede's model (1991, 2011) to empirical evidence in business practices in different markets.

Keywords: Cultural differences, Iberian market, luxury furniture, international business

Received on: 2025.04.03

Approved on: 2026.02.10

Evaluated by a double-blind review system

1. INTRODUÇÃO

Este estudo visa analisar o impacto das diferenças culturais entre Portugal e Espanha no negócio internacional, em particular, no negócio do mobiliário de luxo. Com a globalização, as empresas expandem-se para mercados estrangeiros, tornando as negociações interculturais cruciais para o sucesso empresarial. Neste sentido, a compreensão das diferenças culturais é essencial para as empresas que desejam operar com sucesso em contextos internacionais. Apesar da proximidade geográfica e histórica entre Portugal e Espanha, existem diferenças culturais que influenciam as práticas negociais, justificando assim a relevância deste estudo.

O propósito desta investigação é compreender o impacto das diferenças culturais no negócio internacional, identificando abordagens culturais e estratégias de negociação adotadas em ambos os países. Para concretizar o nosso propósito colocamos a seguinte pergunta de investigação:

De que modo as diferenças culturais entre os países ibéricos são percecionadas pelos gestores e assistentes de vendas do setor de mobiliário de luxo e que implicações têm nas práticas negociais?

Para responder à pergunta de investigação, avaliamos a influência das dimensões culturais: distância ao poder; individualismo/coletivismo; masculinidade/feminilidade; aversão à incerteza; orientação a longo/curto prazo, e indulgência/restricção entre os países sustentadas no modelo de Geert Hofstede (1991, 2011) para a formulação da estratégia de negociação do negócio do mobiliário de luxo no mercado ibérico.

Nesta investigação, estas dimensões culturais fornecem um referencial teórico para interpretar as dinâmicas de negociação nos mercados português e espanhol. E, ainda o modo como estas diferenças culturais impactam nas negociações comerciais no setor do mobiliário de luxo. Ao analisar as perceções e experiências dos gestores e assistentes de vendas, pretende-se compreender melhor as dinâmicas negociais nos dois países e oferecer recomendações práticas para empresas que operam em contextos interculturais.

Para concretizar o nosso propósito, adotamos a metodologia qualitativa através do estudo de caso com entrevistas semiestruturadas a gestores e assistentes de vendas do setor de mobiliário de luxo com experiência em ambos os mercados. Esta abordagem permitiu uma análise comparativa das práticas negociais em Portugal e Espanha, resultantes da perceção dos gestores e assistentes de vendas na resposta às diferenças culturais que determinam as estratégias de negociação no mercado ibérico.

Para Cheng (2007), uma melhor compreensão e interpretação do impacto das dimensões culturais no comportamento organizacional e na estratégia empresarial pode ser de grande benefício para o sucesso empresarial, e a investigação qualitativa pode ser essencial para capturar as dimensões contextuais no negócio internacional, como, por exemplo, as diferenças entre países.

Este estudo está estruturado em quatro partes. Inicialmente apresentamos o quadro teórico que sustenta a nossa investigação. De seguida, apresentamos a metodologia e o método de análise para responder à pergunta de investigação. Os resultados são apresentados posteriormente, antes de se concluir com recomendações para a investigação futura.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Diferenças culturais

Cultura é um conceito complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, direito, costume e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade" (Udam, 2008). Hofstede (2010) define cultura como "uma programação mental coletiva" com

uma estrutura em camadas descrita no seu "Diagrama da Cebola", identificando valores, rituais, símbolos e heróis como elementos culturais fundamentais.

Normas culturais são padrões partilhados que moldam o comportamento dentro de um grupo (Dunkel & Meierewert, 2004). Estas normas são particularmente evidentes em contextos interculturais, onde podem causar incidentes críticos quando são desconhecidas ou ignoradas. Para identificar normas culturais e melhor compreender as diferenças culturais, podemos recorrer aos modelos de Edward T. Hall (1979), Fons Trompenaars e Hampden-Turner (1998) e Geert Hofstede (1991, 2011).

Hall (1979) introduziu os conceitos de alto e baixo contexto na comunicação bem como a proxémica. Culturas de alto contexto, como o Japão, utilizam comunicação implícita, enquanto culturas de baixo contexto, como os EUA, são mais diretas. Ambos os países Portugal e Espanha são classificados como culturas de baixo contexto, pelo que esse modelo não é adequado na nossa investigação para diferenciar as normas culturais naqueles países.

Trompenaars e Hampden-Turner (1998) propõem sete dimensões culturais: universalismo vs. particularismo (regras universais versus flexibilidade contextual); individualismo vs. coletivismo (foco no indivíduo ou no grupo); neutralidade vs. afetividade (gestão de emoções no ambiente de trabalho); realização vs. ascrição (foco no que uma pessoa faz versus quem a pessoa é); orientação específica vs. Difusa; atitude perante o tempo (linear ou cíclica), e atitude perante o ambiente (controlo ou adaptação ao ambiente). Este modelo está mais focado no desempenho organizacional do que nas diferenças nacionais, limitando a sua aplicação à nossa investigação centrada nas diferenças culturais entre Portugal e Espanha.

Hofstede (1991, 2011) apresenta um dos modelos mais citados na literatura sobre diferenças culturais. O modelo do autor incorpora seis dimensões culturais: Distância ao Poder; Individualismo/Coletivismo; Masculinidade/Feminilidade; Aversão à Incerteza; Orientação de Longo/Curto Prazo; Indulgência/Restrição.

Tabela 1. Normas Culturais com base nas Dimensões Culturais de Geert Hofstede

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

Fonte: Hofstede (1991, 2011)

A literatura recente confirma que o modelo de Hofstede permanece um instrumento valioso para analisar diferenças culturais no apoio às decisões estratégicas em cenários internacionais. Particularmente, em contextos de negócios internacionais, o modelo de dimensões culturais de Hofstede continua a ser uma referência central para compreender o impacto da cultura em ambientes globais competitivos. Estudos recentes reforçam a sua utilidade na análise do empreendedorismo, da inovação, da gestão intercultural e de decisões estratégicas em organizações globais (Zheng et al., 2025; Sun et al., 2025; Islam e Al Mehdi, 2024). No estudo de Zheng et al. (2025), os autores investigam a influência das dimensões culturais sobre o comportamento proativo e a inovação empresarial, evidenciando que culturas com menor aversão à incerteza e maior individualismo favorecem a capacidade inovadora dos empreendedores chineses. Na mesma perspetiva, Sun et al. (2025) utilizam uma abordagem configuracional

(FsQCA) para mostrar que não apenas dimensões isoladas, mas também combinações específicas de valores culturais — como baixa distância de poder combinada com alto individualismo — promovem o empreendedorismo regional. No estudo de Islam e Al Mehdi (2024), os autores analisam como as dimensões culturais influenciam as decisões de gestão em contextos multinacionais. Os resultados identificam que culturas com alta distância de poder e baixa aversão à incerteza tendem a adotar decisões mais agressivas, ressaltando a importância de avaliar o contexto cultural ao interpretar comportamentos organizacionais. Geli (2025) evidencia que a inteligência cultural combinada com a compreensão das dimensões de Hofstede — como individualismo, distância de poder e orientação à incerteza permite aos líderes globais gerirem equipas multiculturais de forma mais eficaz, melhorando desempenho, coesão e alinhamento organizacional. Na revisão da literatura de Ouyang et al. (2025) sobre a teoria das dimensões culturais na educação, o autor confirma a forte referência ao modelo de Hofstede apesar das críticas e adaptações metodológicas. Também no estudo de Van der Zee et al. (2025), onde os autores comparam o modelo de diferenças culturais de Hofstede a outros modelos culturais (Globe, Schwartz e Inglehart), e embora reconhecendo as suas limitações metodológicas quanto à amostra inicial restrita (engenheiros IBM), dados antigos, generalização nacional e um número fixo de dimensões, reafirmam a sua relevância para compreender comportamentos e estratégias em negócios internacionais. Enquanto no modelo de Hofstede o foco principal assenta na cultura nacional de negócios, o modelo Globe foca na liderança e eficácia organizacional, e o modelo de Inglehart tem como foco principal os valores individuais globais e tendências sociais. No entanto, os autores recomendam a necessidade de contextualizar e atualizar o modelo de Hofstede para aplicações contemporâneas, especialmente em organizações que operam em ambientes culturais diversos e dinâmicos.

No contexto do mercado ibérico, é possível identificar semelhanças e diferenças nas normas culturais aplicando o modelo de Hofstede (1991, 2011). Relativamente à variável de Distância ao Poder, que reflete a aceitação de desigualdades hierárquicas, observa-se que ambos os países apresentam um índice elevado, indicando uma estrutura social e organizacional mais hierarquizada. Quanto à variável de Masculinidade/Feminilidade, verifica-se que tanto Portugal como Espanha tendem para a feminilidade, valorizando a qualidade de vida e a procura de consenso nas interações sociais (Al-Alawi & Alkhodari, 2016). No que concerne à dimensão de Individualismo/Coletivismo, existem diferenças significativas: os portugueses tendem a ser mais

reservados e valorizam relações interpessoais mais próximas e duradouras, enquanto os espanhóis, geralmente mais extrovertidos, formam laços sociais de forma mais rápida (Alqarni, 2022). Na dimensão de Aversão à Incerteza, ambos os países apresentam um nível moderado, refletindo uma certa cautela face ao risco, mas sem uma rejeição extrema da incerteza. Na dimensão de Orientação para o Longo Prazo, as culturas são próximas, sugerindo predisposição para planeamento estratégico sustentado. Por último, a indulgência é baixa em ambos os países, indicando uma cultura focada no trabalho e na contenção de prazeres imediatos.

A acomodação das diferenças culturais enunciadas entre os dois países, leva a que as práticas negociais se constituam no resultado da incorporação dessas diferenças.

2.2 Dinâmica da negociação internacional

A negociação é um processo formal de comunicação entre as partes com o objetivo de alcançar um acordo. Negociamos diariamente para gerir relações humanas na procura de alinhamento entre interesses distintos, e procurando o momento de entendimento (Ghauri, 2003). Dunn (2015) reforça que o propósito da negociação é atingir um objetivo final e ressalta a sua importância especialmente no comércio internacional, onde as partes interagem conforme as suas culturas.

McColl et al. (2017) indicam que a negociação é essencial para a análise de conflitos em diferentes culturas. Age e Eklinder-Frick (2017) apontam a sua influência no sucesso comercial, e Thomas *et al.* (2015) evidenciam que negociações bem-sucedidas fortalecem relações futuras.

No contexto empresarial, a negociação é inevitável e pode ser complexa, envolvendo múltiplos níveis hierárquicos e diferentes organizações, tornando-a um desafio significativo (Larsson, 2020). Attoh e Ajeyomi (2020) destacam o papel da comunicação e da confiança entre as partes nesse processo.

O processo de negociação desenvolve-se ao longo de etapas, nomeadamente, a preparação da estratégia negocial ou pré-negociação, a fase de negociação e a fase de pós-negociação (Mendes, 2020).

A pré-negociação inicia-se com a identificação de uma oportunidade e a comunicação da intenção de negociar. Nessa fase, estabelecem-se objetivos, agenda e aspetos logísticos. Para além disso, cria-se um ambiente propício para o diálogo e avaliam-se as perceções de confiança e boa-fé. Para o sucesso da negociação é muito importante a preparação incluindo a antecipação de cenários e argumentos.

Na etapa seguinte, a fase de negociação, as partes reúnem-se formalmente para alcançar um acordo. O processo pode ser direto ou envolver múltiplas rondas, dependendo da complexidade do acordo a alcançar. A negociação também poderá seguir um caminho incremental, aproximando gradualmente as partes de uma solução comum, passando da gestão do conflito para a resolução das questões centrais.

Por fim, quando o acordo é alcançado, inicia-se a implementação e monitorização do mesmo garantindo o cumprimento dos compromissos assumidos.

2.3 Impacto da cultura nos negócios internacionais

A cultura afeta como as pessoas pensam, comunicam e se comportam. Consequentemente, também influencia a forma como as pessoas negociam (Salacuse, 2004). As negociações internacionais podem ser definidas como “a interação deliberada de duas ou mais partes (pelo menos uma delas uma entidade empresarial), originárias de diferentes nações, que estão a tentar definir ou redefinir os termos da sua interdependência numa questão empresarial” (Kreutzer, 2017).

Um ambiente estrangeiro distinto pode bloquear um acordo bem-sucedido nas negociações e torna-se ainda mais complicado se incluir fatores adicionais como o uso de media social para discussões e a necessidade de intérpretes. Tais ferramentas para a tomada de decisões empresariais são muito comuns hoje em dia e influenciam o ambiente das negociações (Salacuse, 2004).

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

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

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

3 METODOLOGIA

3.1 Abordagem metodológica

Este estudo adota uma abordagem qualitativa para analisar as dinâmicas culturais e de negociação em Portugal e Espanha, no setor do mobiliário de luxo. A metodologia qualitativa permite explorar percepções, atitudes e comportamentos não quantificáveis das práticas negociais. Para atingir o nosso objetivo realizámos entrevistas semiestruturadas a gestores e assistentes de vendas que operam no mercado ibérico, com o intuito de agregar uma visão aprofundada das dinâmicas culturais e o seu impacto na adoção das práticas negociais.

As entrevistas semiestruturadas foram transcritas com o apoio do software de análise qualitativa de dados NVivo, o que facilitou a organização, codificação e sistematização da informação qualitativa.

Os dados recolhidos foram analisados através do método de análise de conteúdo seguindo uma abordagem dedutiva conforme dispõe Bardin (2016). A opção por este método de análise decorre da existência de um enquadramento teórico prévio, concretamente o modelo de diferenciação cultural de Hofstede (1991, 2011) que está subjacente na definição inicial das categorias de análise e pela necessidade de sistematizar e interpretar as percepções dos entrevistados quanto às práticas negociais no mercado ibérico.

3.2 Amostra

A amostra do nosso estudo é composta por sete profissionais: *Chief of Business Development*, Gestora de Projetos, Diretor Comercial, Pós-Venda e três *Sales Account Managers*. Estes profissionais desenvolvem a sua atividade numa empresa do setor do mobiliário que conta com uma equipa de 160 colaboradores e instalações que incluem escritórios administrativos, gabinetes de *design*, showrooms, fábrica e armazéns, totalizando mais de 15.000m². A empresa exporta aproximadamente 98% da sua produção para mais de 50 países, com particular incidência em mercados europeus como França, Alemanha, Reino Unido e Espanha, consolidando-se como um *player* relevante no mercado internacional de mobiliário, sendo que o principal país de exportação é os Estados Unidos da América.

A nossa amostra é de conveniência, na medida em que os participantes foram selecionados com base na sua experiência no mercado ibérico, expondo as suas práticas negociais no setor do mobiliário de luxo. As entrevistas ocorreram no período de setembro e outubro de 2024, na modalidade presencial e recolha de informação em recolha digital por questões de privacidade dos

entrevistados, e tiveram duração média de 25 a 30 minutos, tendo sido gravadas com o seu consentimento. A amostra inclui gestores de topo (4 entrevistados), gestores intermédios (1 entrevistado) e gestores operacionais (3 entrevistados), com experiência na empresa entre 3 e 25 anos, refletindo diferentes níveis de responsabilidade e conhecimento intercultural. O critério de seleção dos entrevistados incluiu a experiência nos mercados português e espanhol, assegurando conhecimento intercultural e a diversidade de posições na organização abrangendo diferentes níveis hierárquicos (Tabela 2).

Tabela 2. Caracterização da Amostra

Entrevistado	Função na Empresa	Práticas Negociais	Recolha de Informação	Duração	Tempo na Empresa	Conhecimento Intercultural
E1 <i>Chief of Business Development</i>	Gestor de Topo	Desenvolvimento de negócios, estratégia comercial, expansão internacional, identificação de oportunidades de mercado	Presencial (anotações formato digital)	Mercado Nacional (Portugal): 10 min Mercado Europeu (Espanha e França): 20 min	10 anos	Inglês, Espanhol, Francês Experiência internacional (França e Espanha)
E2 Gestora de Projetos	Gestor Intermédio	Gestão de projetos, coordenação de equipas, planeamento operacional, acompanhamento de timings e orçamentos	Presencial (anotações formato digital)	Mercado Nacional (Portugal): 20 min Mercado Europeu (Espanha): 10 min	20 anos	Português e Espanhol (viagens internacionais)
E3 Diretor Comercial	Gestor Intermédio	Gestão comercial, negociação com clientes-chave,	Presencial (anotações formato digital)	Mercado Nacional (Portugal): 15 min Mercado Europeu	25 anos	Português, Inglês, Francês e Espanhol (viagens internacionais)

		estratégia de vendas, definição de objetivos comerciais		(Espanha): 15 min		
E4 Diretora Pós-Venda	Gestor Intermédio	Serviço pós-venda, gestão de reclamações, satisfação do cliente, fidelização	Presencial (anotações formato digital)	Mercado Nacional (Portugal): 15 min Mercado Europeu (Espanha): 10 min	6 anos	Português e Inglês (viagens internacionais)
E5 <i>Sales Account Manager</i>	Gestor Operacional	Gestão de contas regionais, recolha de encomendas, prospeção de clientes, follow-up comercial	Presencial (anotações formato digital)	Mercado Nacional (Portugal): 10 min Mercado Europeu (Espanha): 15 min	5 anos	Inglês, italiano Formação internacional (Itália)
E6 <i>Sales Account Manager</i>	Gestor Operacional	Gestão de contas por região, serviço ao cliente, negociação, acompanhamento de encomendas	Presencial (anotações formato digital)	Mercado Nacional (Portugal): 10 min Mercado Europeu (Espanha): 15 min	7 anos	Português, Inglês e Francês (Viagens internacionais)
E7 <i>Sales Account Manager</i>	Gestor Operacional	Gestão de contas internacionais, exportação, logística	Presencial (anotações formato digital)	Mercado Nacional (Portugal): 5 min Mercado Europeu	3 anos	Português, Inglês, Mandarim

		comercial, prospecção em mercados externos		(Espanha): 25 min		Experiência comercial (China)
--	--	---	--	----------------------	--	-------------------------------------

Fonte: Elaboração própria

3.2.1 Perfil do entrevistado “Chief of Business Development”

O *Chief of Business Development* lidera a expansão estratégica da empresa, identificando oportunidades e desenvolvendo parcerias. Possui competências em negociação, análise de risco e inovação essenciais para antecipar tendências e garantir o crescimento sustentável. Os desafios incluem a adaptação às mudanças do mercado e a integração de novas estratégias assegurando competitividade e inovação.

3.2.2 Perfil do entrevistado – Departamento de Vendas (Direção e Equipa)

A direção de vendas e a sua equipa é responsável por gerar receitas, construir relações com clientes e representar a empresa no mercado. As suas competências incluem conhecimento dos produtos, capacidade de negociação e trabalho em equipa. Os desafios passam pela gestão da pressão por resultados, adaptação às necessidades dos clientes e volatilidade do mercado. Apesar dos desafios, o seu papel é fundamental para o crescimento das vendas garantindo estabilidade financeira e sucesso empresarial.

3.3 Recolha e análise dos dados

O procedimento de recolha de dados assentou num guião da entrevista semiestruturada para permitir compreender de forma sistemática as perceções dos entrevistados nas seguintes categorias de análise: 1) diferenças culturais nos mercados ibéricos; 2) práticas negociais no setor do mobiliário de luxo; 3) comparação entre clientes portugueses e espanhóis; 4) implicações para a gestão do negócio internacional, e adicionalmente possibilitou a exploração de outras informações relevantes. Esta opção enriqueceu a análise na recolha de informação acerca das diferenças culturais e experiências pessoais.

As entrevistas semiestruturadas foram integralmente transcritas e analisadas com o recurso ao software de análise qualitativa de dados NVivo. O processo de análise desenvolveu-se em três fases. A primeira fase consistiu em pré-análise com a leitura das transcrições para familiarização com os dados recolhidos. A fase seguinte assentou na codificação e categorização temática com

base nas dimensões culturais do modelo de Hofstede (1991, 2011). Na última fase procedeu-se ao tratamento, interpretação e inferência dos resultados articulando os dados empíricos com o referencial teórico.

A análise seguiu os princípios da análise de conteúdo temática com uma abordagem predominantemente dedutiva, orientada pelas dimensões culturais do modelo de Hofstede (1991, 2011), resultando na identificação de categorias emergentes a partir dos dados quanto às estratégias de negociação de preços, orientação para relações de longo prazo e expectativas quanto à comunicação comercial.

A fiabilidade e a credibilidade do presente estudo forma asseguradas através princípio de saturação teórica e de procedimentos metodológicos de triangulação de dados. O critério de saturação teórica foi considerado durante o processo de recolha de dados quando se verificou repetição de temas e padrões não havendo acréscimo de informação relevante. A triangulação de dados consistiu no recurso a diversas fontes de informação, nomeadamente ao incluir diferentes perfis de entrevistados - Chief of Business Development e Departamento de Vendas (Direção e Equipa), que permite a comparação de perspetivas complementares sobre as práticas negociais e as perceções culturais nos mercados português e espanhol. O recurso à triangulação permitiu articular os dados empíricos com o modelo de diferenciação cultural de Hofstede (1991, 2011), reforçando a consistência na interpretação dos resultados por dois colegas na codificação dos dados, o que contribuiu para reduzir o viés. Estes procedimentos servem para validação e sustentação das conclusões apresentadas.

De seguida, procedemos à apresentação e discussão dos dados recolhidos. Apresentamos a caracterização do mercado de mobiliário de luxo e a avaliação das variáveis culturais segundo o modelo de Hofstede (1991, 2011).

4 RESULTADOS

4.1 Caracterização do mercado de mobiliário de luxo

O mercado de mobiliário português combina tradição artesanal com inovação tecnológica, destacando-se a cidade de Paços de Ferreira como a "Capital do Móvel". O setor aposta cada vez mais no segmento de luxo, na personalização e na sustentabilidade (SPI, 2024). Cerca de 90% da produção é destinada à exportação, principalmente para França, Espanha e Alemanha (Consumer

Guidance Institute Portugal, 2020). O crescimento do setor imobiliário e do turismo de luxo impulsiona a procura, enquanto a digitalização e o marketing *online* ganham relevância.

Espanha tem um dos mercados de mobiliário de luxo mais dinâmicos da Europa, com Madrid e Barcelona a concentrarem as principais marcas. A procura por mobiliário exclusivo e sustentável tem aumentado, impulsionada pelo crescimento da classe média alta e do turismo de luxo (Mueble de España, 2022). Regiões como Valência e Catalunha mantêm uma forte tradição na produção, combinando design inovador e funcionalidade. A exportação representa cerca de 60% da produção, com França, Portugal e os EUA como principais destinos.

Em comum, ambos os países apresentam crescimento sustentável no setor do mobiliário de luxo impulsionado pela digitalização e pelo aumento da procura por produtos personalizados.

4.2 Dimensões culturais de Hofstede

A análise das dimensões culturais de Hofstede entre Portugal e Espanha revela particularidades importantes nas práticas negociais.

Tabela 3. Dimensões Culturais (Portugal e Espanha)

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

Fonte: Hofstede (1991, 2011)

4.2.1 Distância ao Poder

Ambos os países apresentam uma pontuação elevada nesta dimensão, 63 e 57 para Portugal e Espanha respetivamente, o que indicia a aceitação de estruturas organizacionais hierarquizadas. Da informação recolhida podemos corroborar a pontuação desta dimensão.

Por exemplo, a Gestora de Clientes mencionou que "os clientes espanhóis, quando enfrentam um problema, tentam falar diretamente com o chefe para resolver a questão sem custos adicionais". De forma similar, a *Chief Business Development* destacou que "os clientes espanhóis tendem a escalar problemas hierarquicamente, especialmente em questões financeiras para evitar custos extras".

4.2.2 Individualismo/Coletivismo

A dimensão de individualismo é maior em Espanha com pontuação de 67, enquanto Portugal se caracteriza com maior tendência coletivista assinalando uma pontuação de 59. Esta diferença é confirmada nas interações interpessoais.

Por exemplo, a Gestora de Projetos mencionou que "os clientes espanhóis são mais abertos e criam laços de amizade com mais facilidade do que os portugueses".

O *Sales Account Manager* 1, complementou dizendo que "os clientes portugueses tendem a ser menos inclinados ao regateio", refletindo um individualismo mais moderado. No mesmo sentido, a *Chief Business Development* afirmou que "os clientes espanhóis se focam em obter o melhor preço possível, frequentemente renegociando condições para reduzir custos".

4.2.3 Masculinidade/Feminilidade

Com a pontuação de 42, Espanha evidencia uma orientação para a masculinidade enquanto Portugal apresenta a pontuação de 31, o que evidencia orientação para a feminilidade.

O Diretor Comercial afirmou que "as negociações, tanto em Portugal quanto na Espanha, são focadas em encontrar soluções consensuais, sem agressividade".

A Gestora de Projetos também destacou que "os espanhóis valorizam muito o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, preferindo pausas mais frequentes ao longo do dia para aproveitar o tempo livre". Da informação recolhida percebemos que ambas as sociedades enfatizam o consenso e a qualidade de vida.

4.2.4 Aversão à Incerteza

Ambos os países demonstram uma aversão à incerteza, com mais pontuação para Portugal (99) do que para Espanha (86). Esta dimensão cultural se traduz na valorização da clareza e previsibilidade nas interações comerciais.

A *Chief Business Development* comentou que "os clientes em ambos os mercados apreciam clareza nos contratos, evitando ambiguidades que possam levar a conflitos".

A Gestora de Clientes confirmou, dizendo que "a falta de clareza nos termos de um contrato pode gerar desconfiança e mal-entendidos, tanto em Portugal quanto na Espanha".

4.2.5 Orientação de Longo Prazo/Orientação de Curto Prazo

Com pontuações próximas nesta dimensão, tanto Portugal (42) quanto Espanha (47) equilibram tradições com a procura por resultados imediatos.

A *Chief Business Development* observou que "o mercado espanhol está focado em captar os clientes arquitetos e *designers* de interiores, uma mudança estratégica que reflete uma orientação de longo prazo na adaptação às novas exigências do mercado", tendência também observada em Portugal.

4.2.6 Indulgência/Restrição

Na dimensão de Indulgência e Restrição, os países ibéricos apresentam diferenças, para Portugal (33) e Espanha (44), indicando que a cultura espanhola assume maior foco no trabalho e menor benefício em relação às gratificações imediatas.

O *Sales Account Manager* (1) mencionou que, apesar de os espanhóis valorizarem o tempo livre, "demonstram grande dedicação ao trabalho, especialmente na tentativa de reduzir preços e negociar melhores condições".

A *Chief Business Development* complementou, dizendo que "os clientes espanhóis são mais rígidos na escolha do que os clientes no mercado português".

5. DISCUSSÃO

No contexto das negociações no mercado ibérico, gestores e assistentes de vendas com experiência de negociação em Portugal e Espanha identificam diferenças culturais significativas que influenciam as dinâmicas comerciais. Estas diferenças refletem-se na forma como os clientes abordam as negociações, nos processos de tomada de decisão e nas adaptações necessárias à estratégia de comunicação para operar eficazmente em ambos os países (Tabela 4).

Uma das distinções mais marcantes diz respeito à abordagem negocial. Os clientes espanhóis tendem a negociar intensamente e a regatear preços com maior frequência do que os portugueses, demonstram um elevado grau de exigência e persistência na obtenção do melhor preço possível e privilegiam o contacto telefónico para conduzir estas interações.

Por exemplo, a *Chief of Business Development*, indica que: "No mercado espanhol, os clientes gostam de negociar e regatear mais do que em Portugal, preferindo o contacto por telefone.". No

mesmo sentido, a Gestora de Clientes defende que “Os espanhóis são muito exigentes e lutam pelo melhor preço possível.”

As estratégias de comunicação na venda também variam entre os dois países, sendo que os clientes espanhóis preferem resolver problemas diretamente com os superiores hierárquicos, evitando formalidades como *e-mails* ou processos burocráticos extensos. Como refere a *Chief of Business Development*: “Os clientes espanhóis preferem escalar problemas diretamente para os superiores e evitam procedimentos formais por e-mail, enquanto os portugueses seguem processos mais estruturados.” No mesmo sentido, enuncia a Gestora de Clientes): “Os clientes espanhóis tentam evitar custos escalando problemas hierarquicamente”. Esta característica reflete uma cultura de negociação mais dinâmica e informal, onde a hierarquia desempenha um papel fundamental na resolução de questões comerciais.

No que concerne à realização de negociações bem-sucedidas, os entrevistados destacam a importância da adaptação às necessidades específicas dos clientes espanhóis, com propostas flexíveis e personalizadas que aumentam as probabilidades de fechar negócios.

Na informação recolhida da *Chief of Business Development* : “Tivemos negociações com empresas espanholas que queriam reduzir preços, mas houve sucesso ao apresentar propostas personalizadas e flexíveis”.

A valorização da flexibilidade é um aspeto essencial, uma vez que os clientes espanhóis apreciam fornecedores que conseguem ajustar as condições às suas exigências, como é referido pelo *Sales Account Manager* (1): “Os clientes espanhóis apreciam quando conseguimos adaptar as condições ao que procuram”.

Por outro lado, algumas negociações falharam devido a dificuldades associadas a condições de pagamento ou a tentativas de devolução de produtos. No entanto, a perceção geral é de que estas situações não causam impactos negativos significativos. Na informação recolhida da *Chief of Business Development*: “Tivemos negociações onde o cliente espanhol tentou devolver peças, mas nunca houve um impacto significativo na empresa”.

Em alguns casos, obstáculos financeiros impediram o fecho de negócios que, à partida, pareciam promissores como é referido pelo *Sales Account Manager* (3): “Um showroom espanhol que planeava expor nossos produtos de €40 mil não fechou devido a dificuldades com as condições de pagamento”.

A exigência dos clientes espanhóis estende-se a outros aspetos da negociação, nomeadamente à flexibilidade em prazos e condições. Enquanto os portugueses seguem processos estruturados e formais, os espanhóis demonstram uma abordagem mais dinâmica e insistente na obtenção de vantagens.

Na citação da Gestora de Projetos: "Os clientes espanhóis são mais abertos à interação inicial, mas exigem flexibilidade nos prazos e condições". Esta persistência manifesta-se sobretudo em renegociações e na tentativa contínua de melhorar as condições acordadas, o que é corroborado pelo *Sales Account Manager* (2): "Os clientes espanhóis demonstram maior persistência em renegociações e em obter o melhor preço."

Adicionalmente, a comunicação assume um papel relevante na forma como se desenvolvem as negociações. Enquanto em Portugal, os clientes atribuem maior importância à troca de *e-mails* e documentação formal, os clientes espanhóis preferem negociações telefónicas, evitando procedimentos excessivamente burocráticos, como refere o *Chief of Business Development*: "Os espanhóis dão muita importância a negociações por telefone, preferindo evitar longos procedimentos por e-mail". Igualmente, a clareza na redação dos contratos também é um fator determinante, já que os clientes espanhóis valorizam uma definição explícita de todas as condições envolvidas, como indica a Gestora de Clientes: "A falta de clareza nos contratos pode criar desconforto em ambos os países, mas os espanhóis valorizam mais detalhes explícitos".

A língua não se constitui um grande entrave às negociações, na medida em que a maioria das empresas dispõe de equipas comerciais fluentes em espanhol, e os clientes espanhóis revelam uma atitude colaborativa, mesmo quando a comunicação não é totalmente fluente. Como refere o *Sales Account Manager* (3): "Os espanhóis estão sempre dispostos a colaborar, mesmo que não seja em espanhol correto". Para ultrapassar este obstáculo, a formação dos profissionais com treino em língua espanhola e formação específica sobre as características regionais de Espanha constituem-se em melhores práticas para abordar clientes de diferentes zonas do país.

Por exemplo, a Gestora de Projetos refere: "Recebi formação em língua espanhola, mas não em técnicas de venda específicas", enquanto o *Sales Account Manager* (1) refere: "Recebi formação sobre as especificidades de cada zona de Espanha e a forma de abordar os clientes".

Tabela 4. Diferenças Culturais na Negociação entre Portugal e Espanha

Dimensão de análise	Portugal	Espanha
Abordagem à negociação	Negociação mais moderada como menor pressão para redução de preços. Alinhamento com processos organizacionais.	Negociação intensa e frequente com elevada exigência e persistência na obtenção do melhor preço. Capacidade de adaptação e flexibilidade negocial.
Processo de tomada de decisão	Estruturado e orientado por procedimentos definidos. Resolução de conflitos através de canais formais e hierárquicos. Maior valorização de formalidades e burocracia.	Mais direto e flexível. Menor formalidade e rejeição de processos burocráticos extensos.
Estratégia de Comunicação	Utilização predominante de canais formais, como e-mail. Resolução de conflitos através de canais formais e hierárquicos. Cumprimento de procedimentos e clareza comunicacional.	Preferência pelo contacto telefónico. Resolução de conflitos reportando diretamente para superiores hierárquicos. Propostas flexíveis e personalizadas.

Fonte: Elaboração própria

Decorre da informação recolhida que para responder às diferenças culturais, as empresas implementam estratégias diferenciadas em cada país. Em Espanha, por exemplo, a abordagem comercial foca-se mais na captação do cliente *influencer*, nomeadamente, os gabinetes de arquitetura, enquanto em Portugal existe um maior investimento na visita de clientes à fábrica, conforme refere o *Chief of Business Development*: "A principal diferença no mercado ibérico está na abordagem mais personalizada para captar gabinetes de arquitetura em vez de lojas de revenda"; e o Sales Account Manager (3): "Em Portugal, focamos na visita do cliente à fábrica, enquanto em Espanha realizamos visitas ao cliente."

Por fim, a avaliação geral da experiência negocial entre clientes portugueses e espanhóis reflete preferências pessoais, mas há profissionais que destacam a dinâmica e o intercâmbio cultural proporcionados pelas negociações.

Por exemplo, o *Sales Account Manager* (2) refere: "Com o cliente espanhol, gosto do intercâmbio linguístico e da cultura", e o *Sales Account Manager* (3) formula que "Os clientes espanhóis são mais persistentes, enviam e-mails e pedem respostas mais rápidas".

6. CONCLUSÃO

Os resultados evidenciam diferenças na abordagem das negociações. Nomeadamente, no mercado espanhol, os clientes atribuem maior valorização na personalização da negociação e nas práticas negociais tendem a persistir em alterações à contratualização, assim como na comunicação preferem o contacto telefónico. No mercado português as práticas negociais são mais formais, o que se traduz em melhor aceitação da estrutura contratual, o que reforça a maior pontuação na dimensão de distância ao poder.

A adaptação cultural desempenha um papel central nas negociações entre os clientes de mobiliário de luxo em Portugal e Espanha, refletindo-se em várias práticas que se refletem no comportamento de compra e preferências de *design*. As diferenças culturais assinaláveis, como a preferência por interiores mais vibrantes na Espanha, contrastando com um design mais sóbrio em Portugal, exigem ajustes nas estratégias de marketing e apresentação de produtos.

As práticas de comunicação também diferem no mercado ibérico. Enquanto os clientes espanhóis preferem o contacto direto através de chamadas telefónicas, os clientes portugueses adotam mais frequentemente os processos digitais. Essa diferença sugere que os clientes em Espanha, privilegiam as relações interpessoais nas negociações.

As tendências no setor do mobiliário de luxo no mercado espanhol, são no sentido de evoluir de um modelo de lojas tradicionais para gabinetes de arquitetura e *design* de interiores, o que reflete uma mudança cultural que também se observa em Portugal. Os clientes de ambos os países valorizam a personalização e flexibilidade nas negociações procurando serviços que atendam às suas necessidades específicas e particularidades culturais.

O impacto das dimensões culturais nas negociações nos mercados português e espanhol são distintas. Os clientes espanhóis demonstram uma abordagem mais persistente e direta nas negociações, enquanto os portugueses tendem a ser mais tolerantes com prazos e preferem uma

abordagem gradual e formal. Esses comportamentos influenciam diretamente a negociação internacional. Os clientes espanhóis são mais insistentes para reduzir preços e ajustar condições, enquanto os portugueses demonstram maior flexibilidade nas negociações com um foco maior em relações duradouras.

6.1 Limitações

Uma das limitações do estudo prende-se com a amostra que limita a generalização dos resultados. Nomeadamente, o número reduzido de participantes, a subjetividade dos entrevistados na prestação da informação com possível viés interpretativo.

Outra limitação, é a generalização das características de cada mercado com base numa amostra limitada de entrevistados. As diferenças observadas, como maior flexibilidade no mercado português e maior rigidez no mercado espanhol, podem não ser aplicáveis a todos os contextos ou segmentos de atividade nesses mercados. Uma pesquisa mais aprofundada em diferentes setores e com um número maior de participantes seria necessária para validar ou ajustar essas conclusões. Acresce que as observações sobre a adaptação cultural, como as preferências de *design*, podem ser mais representativas de certos grupos ou nichos de mercado, em vez de uma realidade uniforme em ambos os países. A complexidade do comportamento do consumidor exige mais estudos para uma compreensão mais precisa.

6.2 Investigação futura

Em futuras pesquisas, constitui-se pertinente explorar o impacto das tecnologias de comunicação digital nas interações interculturais. Na medida em que se observou que no mercado espanhol há preferência por contacto direto, como telefonemas, e no mercado português os processos digitais são preferidos. Investigar esse impacto poderia fornecer indicações acerca da influência das tecnologias nas práticas de negociação.

Outra área relevante prende-se com a avaliação da inteligência emocional nas negociações interculturais. Compreender como a capacidade de perceber e gerir as emoções pode influenciar o resultado das negociações, especialmente em mercados com diferenças culturais acentuadas. Analisar esta dinâmica poderia oferecer informações valiosas sobre como as emoções afetam decisões e como construir relações comerciais com sucesso.

Alargar o estudo para outros setores de atividade onde as abordagens negociais e o impacto das dimensões culturais poderiam ajudar a aprofundar a compreensão das diferenças culturais e suas implicações na negociação internacional.

REFERÊNCIAS

- Åge, L., & Eklinder-Frick, J. (2017). Goal-oriented balancing: Happy–happy negotiations beyond win–win situations. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(4), 525–534.
- Al-Alawi, A. I., & Alkhodari, H. J. (2016). Cross-cultural differences in managing businesses: Applying Hofstede cultural analysis in Germany, Canada, South Korea and Morocco. *International Business Management*, 9(5), 40855–40861.
- Alqarni, A. M. (2022). Hofstede’s cultural dimensions in relation to learning behaviours and learning styles: A critical analysis of studies under different cultural and language learning environments. *Journal of Language and Linguistic Studies*, 18(1), 721–739.
- Attoh, U., & Ajeyomi, A. (2020). Cultural practices in sales negotiations: Insights from Igbo traders. In O. Adeola (Ed.), *Indigenous African enterprise* (Advanced Series in Management, Vol. 26, pp. 111–126). Emerald Publishing.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Cheng, J. L. C. (2007). Critical issues in international management research: An agenda for future advancement. *European Journal of International Management*, 1(1–2), 23–38.
- Consumer Guidance Institute Portugal. (2020, 8 janeiro). *O comércio de móveis em Portugal está a crescer – Prémio Os Melhores Hoje da CGIP*. <https://www.cgip.pt/consumer-infos/o-comercio-de-moveis-em-Portugal-esta-a-crescer/>
- Dunkel, A., & Meierewert, S. (2004). Culture standards and their impact on teamwork: An empirical analysis of Austrian, German, Hungarian and Spanish culture differences. *Journal for East European Management Studies*, 9(2), 147–174.
- Dunn, A.-L. (2015). Analisis strategi negosiasi dalam memasuki pasar negeri (Studi kasus pada PT. Dan Liris Sukoharjo). *Jurnal Administrasi Bisnis SI Universitas Brawijaya*, 23(2), 1–9.
- Geli, G. (2025). Cultural intelligence and Hofstede’s cultural dimensions as global drivers of effective leadership in multicultural organizations. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*. <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2025.909000485>
- Ghauri, P. N., & Usunier, J.-C. (2003). *International business negotiations*. Pergamon Press.
- Hall, E. T., & Hall, M. R. (1979). *Beyond culture*. Anchor Press/Doubleday.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1).
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill Professional.

- Islam, M. R., & Al Mehdi, A. (2024). Impacts of national cultures on managerial decisions of engaging in core earnings management (Preprint). *arXiv*. <https://arxiv.org/abs/2407.16854>
- Kreutzer, F. (2017). *How can international business negotiations be successful between companies with distinct cultures? A case study in a worldwide operating organization*. Master's dissertation, Faculdade de Economia do Porto.
- Larsson, J. (2020). *Negotiations – An introduction* (Working paper). Jönköping International Business School.
- Manrai, L. A., & Manrai, A. K. (2010). The influence of culture in international business negotiations: A new conceptual framework and managerial implications. *Journal of Transnational Management*, 15, 69–100.
- McColl, R., Descubes, I., & Elahee, M. (2017). How the Chinese really negotiate: Observations from an Australian - Chinese trade negotiation. *Journal of Business Strategy*, 38(6), 38–46.
- Mendes, P. E. (2020). Teoria e prática da negociação internacional: Uma visão sociocultural construtivista. *População e Sociedade*, 34, 157–186.
- Mueble de España. (2022, 13 junho). *Informe de comercio exterior del mueble español 2021*. <https://muebledeespana.com/es/sala-de-prensa/informe-de-comercio-exterior-del-mueble-espanol-2021>
- Ouyang, S., Zhang, W., Xue, L., Rashid, A., Pyng, H., & Hassan, A. (2025). The cultural compass: A systematic review on cultural dimensions theory in educational settings. *SAGE Open*. <https://doi.org/10.1177/21582440251342160>
- RTP Internacional – RDP. (2023, 26 abril). *Espanha importa cada vez mais mobiliário*. <https://rdpinternacional.rtp.pt/espanha/espanha-importa-cada-vez-mais-mobiliario>
- Salacuse, J. W. (2004). Negotiating: The top ten ways that culture can affect your negotiation. *Ivey Business Journal*, September/October.
- Sun, X., et al. (2025). Decoding cultural mechanisms: An FsQCA approach to Hofstede's cultural dimensions and regional entrepreneurship. *Small Business Economics*, 65, 2361–2384. <https://doi.org/10.1007/s11187-025-01059-6>
- Thomas, S. P., Manrodt, K. B., & Eastman, J. K. (2015). The impact of relationship history on negotiation strategy expectations: A theoretical framework. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 45(8), 794–813.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. Nicholas Brealey.
- Uudam, C. (2008). *Portuguese cultural standards – From the Swedish perspective* (Master's dissertation, ISCTE).

Van der Zee, K. I., et al. (2025). Hofstede, GLOBE, Schwartz and Inglehart's cultural dimensions: A critical examination and assessment. *European Business Review*, 37(6), 1073–1090. <https://doi.org/10.1108/EBR-05-2025-0144>

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. Sage Publications.

Zheng, F., Zhao, C., Yasmin, F., & Sokolova, M. (2025). Hofstede's cultural dimensions and proactive behavior as the antecedents of entrepreneurial innovativeness. *Acta Psychologica*, 256, 104948. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104948>

How to cite this article:

Carneiro, S. G. & Antunes, I. C. M. (2026). O Impacto das Diferenças Culturais no Negócio Internacional: Estudo de Caso no Setor do Mobiliário de Luxo no Mercado Ibérico. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, Vol 14, No 26, June 2026, pp. 59-82. <https://doi.org/10.54663/2182-9306.2026.v.14.n.26.59-82>