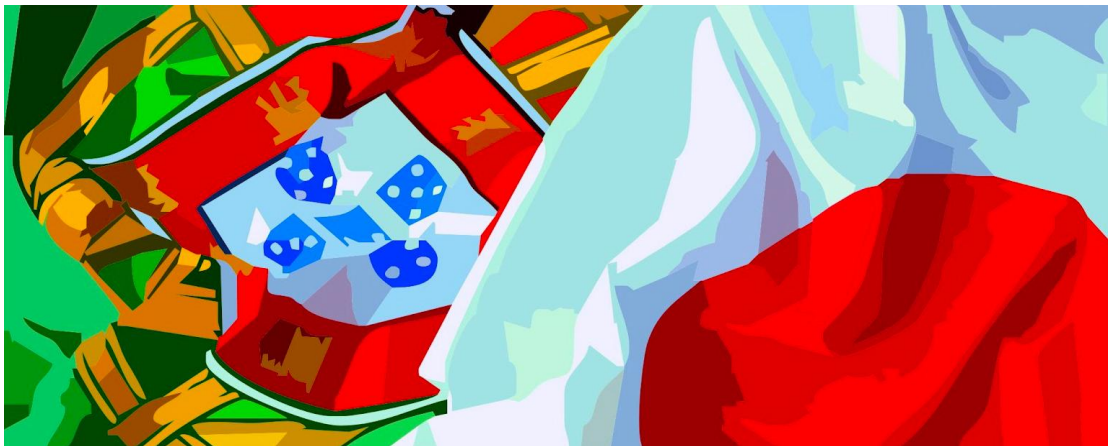




**PEDRO MONTEIRO  
DE  
FREITAS VIVAS**

**ESTRATÉGIAS DE EXPANSÃO E MOVIMENTOS DE  
EXPATRIAÇÃO: O CASO DAS RELAÇÕES  
EMPRESARIAIS ENTRE PORTUGAL E O JAPÃO**







**PEDRO MONTEIRO  
DE  
FREITAS VIVAS**

**ESTRATÉGIAS DE EXPANSÃO E MOVIMENTOS DE  
EXPATRIAÇÃO: O CASO DAS RELAÇÕES  
EMPRESARIAIS ENTRE PORTUGAL E O JAPÃO**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Línguas e Relações Empresariais, realizada sob a orientação da Doutora Maria Fernanda Amaro de Matos Brasete, Professora Auxiliar do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro, e sob coorientação científica da Doutora Helena Cristina Rocha Figueiredo Pereira Marques Nobre, Professora Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro.



à família, sempre



## **o júri**

presidente

Prof.<sup>a</sup> Doutora Ana Maria Martins Pinhão Ramalheira  
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria de Belém da Conceição Ferreira Barbosa  
Professora Adjunta do Instituto Superior de Contabilidade e Administração  
da Universidade de Aveiro (arguente)

Prof.<sup>a</sup> Doutora Helena Cristina Rocha Figueiredo Pereira Marques Nobre  
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro (coorientadora)





## **agradecimentos**

Os meus agradecimentos iniciais vão inteiramente dirigidos às minhas orientadoras, Prof.<sup>a</sup> Doutora Fernanda Brasete e Prof.<sup>a</sup> Doutora Helena Nobre; que durante esta “odisseia”, que é, sem dúvida, a elaboração de uma dissertação de mestrado, estiveram disponíveis para me ajudar sempre que precisei, pelos ensinamentos e, pela paciência em lidar com os meus erros.

Agradeço também ao Prof. Doutor Daniel Polónia, ao Eng. Belmiro Torres do Couto, ao Dr. Paulo Trancoso, ao Dr. Tiago Alves, ao Dr. José Matos e à Dra. Isabel Diegues que, pela disponibilidade e colaboração neste estudo, através dos seus valiosos contributos, foram vitais para a conclusão do mesmo.

A todas as boas amizades feitas durante a minha vida académica em Portugal, especialmente à “Matilha do DEM” e aos ilustres “Sindicalistas” da Sala de Estudo da AAC.

A todos os amigos dos quatros cantos do mundo, que fui ganhando ao longo das minhas estadias no estrangeiro, principalmente na China e no Japão.

Por último, e como os últimos são os primeiros, um forte abraço ao Frederico Arroja – grande amigo e camarada de viagens, farras e inúmeras aventuras na Terra do Sol Nascente (ou Terra Prometida). Sempre presente nos bons e maus momentos, através da sua amizade e companheirismo, permitiu-me manter a sanidade mental naquele ambiente tão hostil; fazendo com que nunca desistisse e continuasse a luta diária, sem a qual esta dissertação não teria sido possível.



## palavras-chave

comércio internacional, cultura empresarial japonesa, distância cultural, distância institucional, distância psíquica, expatriação, expatriados, globalização, formação intercultural, internacionalização, Japão, *keiretsu*, modelo de Uppsala, multinacionais, negócios internacionais, Portugal, relações empresariais, repatriação

## resumo

A presente dissertação propõe-se analisar como se comportam as empresas portuguesas no Japão, bem como as empresas japonesas em Portugal, o impacto que possuem, como entraram nos respetivos mercados e como procedem relativamente aos funcionários expatriados.

O estudo, de natureza exploratória, recorreu a entrevistas em profundidade, semiestruturadas de cariz aberto, dirigidas aos responsáveis das empresas pela gestão de expatriados, ou responsáveis pelo departamento da Ásia. Através da metodologia de estudo de caso múltiplo com recurso a um *cross-case analysis*, analisam-se quatro casos reais com o objetivo de conhecer as suas experiências e estabelecer padrões de atuação em relação ao fenómeno em estudo.

Os resultados sugerem que os benefícios resultantes do envio de expatriados, para países institucionalmente distantes, irão compensar o custo da expatriação, à medida que as firmas continuem a formar expatriados internacionalmente competentes e que consigam, eficazmente, ir ao encontro dos desafios de conflitos de legitimidade, controlo e questões de transferência de conhecimento. Sugerem também que em países onde o risco de mercado é maior, as subsidiárias tendem a depender em grande parte de *staff* sénior recrutado a nível local, do que propriamente em expatriados. No caso das duas empresas japonesas estudadas, a colocação de quadros nas filiais estrangeiras recém-criadas é feita em grande quantidade numa fase inicial, no arranque de cada negócio. Verifica-se que, apesar do número quase inexistente de empresas portuguesas presentes no Japão, a grande maioria das trocas comerciais dá-se por exportação direta ou indireta. Apurou-se que as empresas entram no Japão por convite / intermédio de uma empresa japonesa, que as procura e solicita os respetivos serviços, permitindo-lhes, o acesso ao país. Conclui-se também que, a força exportadora do Japão é enorme quando comparada ao seu poder compra e de importação. Ao contrário da presença japonesa em Portugal, a presença empresarial portuguesa no Japão é praticamente nula.



**keywords**

cross-cultural training, cultural distance, expats, expatriation, global HR strategy, globalization, institutional distance, International assignments, international business, international trade, internationalization, Japan, Japanese business culture, *keiretsu*, MNC, Portugal, psychic distance, repatriation, subsidiary staffing, Uppsala model

**abstract**

The purpose of this dissertation is to analyze the behavior of Portuguese MNCs in Japan, as well as Japanese MNCs in Portugal, their impact, their entrance market methods and how they deal with expatriate employees.

The exploratory study relied on in-depth, semi-structured and open-ended interviews aimed at corporate managers who are in charge of foreign affairs, or at the heads of the Asian department. Through the methodology of multiple case study with the use of a cross-case analysis, four real cases are analyzed in order to know their experiences and establish patterns of action regarding the phenomenon under study.

The results suggest that the benefits of sending expatriates to institutionally distant countries will make up for the cost of expatriation, while firms continue to train internationally qualified workers and are able to effectively take the challenges of legitimacy conflicts, control and knowledge transfer issues. They also suggest that in countries where market risk is higher, subsidiaries tend to rely heavily on locally recruited senior staff rather than expatriates. According with the two Japanese companies studied, the placement at the newly created foreign subsidiaries is made in large quantities at the start of each business. It can be seen that, despite the scarce number of Portuguese companies in Japan, most of trade is made by direct or indirect exporting. It was found that those Portuguese companies entered in Japan through an invitation from other fellow Japanese companies, granting them market access. It is also concluded that Japan's export strength is overwhelming when compared to its import purchasing power. Unlike the Japanese presence in Portugal, the Portuguese business presence in Japan is roughly none.



“A sorte protege *alguns* audazes.”

José Megre

“Traidor é aquele que não protege os seus.”

Gen. Vassalo e Silva

“Things are different in Japan.”





# Índice

1. Introdução .....	1
1.1 Relevância do tema .....	2
1.2 Âmbito da investigação e questão de pesquisa.....	3
1.3 Metodologia utilizada .....	4
1.4 Estrutura da dissertação.....	4
2. A importância da expatriação para o comércio internacional.....	7
2.1 Introdução .....	7
2.2 A noção de expatriado .....	7
2.3 Importância dos expatriados .....	10
2.4 Seleção de expatriados .....	16
2.5 Adaptação / sucesso .....	24
2.6 Controlo.....	28
2.7 Utilidade dos funcionários locais .....	30
2.8 Fracasso e repatriação.....	31
2.9 Distância cultural na internacionalização das empresas.....	314
2.10 Distância institucional .....	40
2.11 Internacionalização, distância psíquica e geográfica .....	44
2.12 <i>Branding</i> .....	52
2.13 Conclusão .....	523
3. Cultura empresarial japonesa .....	55
3.1 Introdução .....	55
3.2 Introdução à cultura japonesa .....	55
3.3 Formação de expatriados .....	56
3.4 Controlo das multinacionais japonesas.....	57
3.5 Impopularidade das subsidiárias japonesas .....	59
3.6 Falhas na competitividade japonesa .....	62

3.7 Conclusão .....	63
4. Relações comerciais entre Portugal e Japão .....	65
4.1 Séc. XVI - As primeiras relações comerciais entre Portugal e Japão .....	65
4.2 Enquadramento da situação económica portuguesa .....	67
4.3 Panorama desta realidade com o Japão .....	67
4.3.1 O <i>dumping</i> após o 25 de Abril.....	68
4.4 Relações económicas com Portugal.....	68
4.4.1 Turismo.....	69
4.5 Condições de acesso ao mercado japonês .....	70
5. Formulação do problema.....	71
5.1 Introdução .....	71
5.2 Objetivos e questão de investigação.....	71
5.3 Proposições de estudo .....	73
6. Metodologia .....	79
6.1 Estudo de caso .....	80
6.2 Critérios de seleção dos casos.....	80
6.3 Procedimentos de recolha de dados .....	81
7. Análise dos casos.....	83
7.1 Introdução .....	83
Caso I - Amorim Revestimentos.....	85
Caso II - LizMontagens .....	93
Caso III - Toyota Caetano Portugal .....	97
Caso IV - Yazaki Saltano .....	107
<i>Cross-Case Study</i> .....	115
8. Considerações finais .....	1167
8.1 Síntese de resultados .....	117
8.2 Contributos para a área da gestão .....	119
8.3 Limitações do estudo e ideias para futuras investigações .....	121

9. Referências bibliográficas.....	123
10. Bibliografia .....	133
11. Anexos .....	137
Anexo I: Listagem das empresas .....	139
Anexo II: Guião de entrevista .....	141
Anexo III: Evolução do logótipo da Toyota.....	1415
Anexo IV: Memorando Toyota Caetano .....	147
Anexo V: Brochura do Museu da Toyota .....	149
Anexo VI: A inauguração da Yazaki Saltano nos <i>media</i> japoneses.....	155



## Índice de figuras

Figura 1: Balança comercial do Japão .....	1
Figura 2: Exemplo de um <i>keiretsu</i> : o grupo Toyota.....	5
Figura 3: “A Grande Onda de Kanagawa” .....	65
Figura 4: Ieyasu Tokugawa (1543-1616) .....	66

## Índice de tabelas

Tabela 1: Japão como cliente e fornecedor de Portugal .....	2
Tabela 2: Exportações/importações entre os dois países.....	69
Tabela 3: Indicadores de turismo do Japão em Portugal .....	69
Tabela 4: Empresas a exportar para o Japão.....	81



## Lista de siglas, abreviaturas e acrónimos

**AICEP** – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

**APCOR** – Associação Portuguesa de Cortiça

**ASEAN** – *Association of South East Asian Nations*

**CEO** – *Chief Executive Officer*

**CKD** – *Completely Knocked-Down*

**EUA** – Estados Unidos da América

**I&D** – Investigação e Desenvolvimento

**IDE** – Investimento Direto Estrangeiro

**JETRO** – *Japan External Trade Organization*

**KFC** – *Kentucky Fried Chicken*

**MBA** – *Master of Business Administration*

**METI** – *(Japan) Ministry of Economy, Trade and Industry*

**MNC** – *Multinational Corporation*

**PALOP** – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

**PIB** – Produto Interno Bruto

**PME** – Pequena e Média Empresa

**PTC** – *Porto Technical Centre (Yazaki)*

**RH** – Recursos Humanos

**RPC** – República Popular da China

**RU** – Reino Unido

**SA** – Sociedade Anónima

**SARL** – Sociedade Anónima de Responsabilidade Limitada

**SGPS** – Sociedade Gestora de Participações Sociais





## 1. Introdução

Tendo em conta o mercado global, a economia japonesa abarca um conjunto significativo de grandes multinacionais viradas para as exportações e um enorme universo de Pequena e Média Empresa (PME) que lhe trazem muita da inovação que lhe é reconhecida, resultando numa força exportadora enorme quando comparada ao seu poder compra e de importação. Marcado pelo seu grau de desenvolvimento e sofisticação, o Japão é um mercado muito exigente, com uma população com um elevado poder de compra e onde os produtos são aceites principalmente pela sua qualidade.

Com o aparecimento da globalização, o número e a proporção de representantes empresariais cruzando fronteiras passou de números residuais a torrentes que dominam as agendas dos departamentos de Recursos Humanos (RH). Fatores económicos e sociais funcionam para aumentar a competição e operações globais, e subsequentemente acelerando o tráfego na expatriação e repatriação.



Figura 1 : Balança comercial do Japão, importações vs. exportações  
(Dahl, 2013)

As multinacionais japonesas são conhecidas pela concentração de expatriados nas empresas subsidiárias no estrangeiro. À medida que a mobilidade global aumenta, a expatriação torna-se cada vez mais uma realidade. Dado o relativo desconhecimento de produtos portugueses e simultaneamente, a sua qualidade, abre-se um vasto leque de sectores com boas oportunidades para as poucas empresas portuguesas presentes no Japão. A temática da expatriação é importante, particularmente no caso de Portugal, e trata-se de um assunto pouco estudado.

Neste contexto, parece importante realizar-se um estudo que permita compreender os processos de expansão e colocação de quadros que as empresas japonesas adotam nos

seus investimentos externos, nomeadamente em países ocidentais, como o caso de Portugal.

A escolha do tema desta dissertação justifica-se, então, pelo interesse em compreender esta área dos negócios internacionais, focada a partir dos exemplos das empresas japonesas que constituíram o cerne deste estudo.

## 1.1 Relevância do tema

O Japão, país com 127 milhões de consumidores e um Produto Interno Bruto (PIB) de 4,08 mil milhões de dólares previstos para 2015 (CCIP, 2015), embora tenha sido ultrapassado pela China há cerca de 7 anos, afirma-se hoje como a terceira maior economia do mundo (Wong, 2010).

Os hábitos de consumo da sua população, marcadamente ocidentais fazem do Japão um mercado prioritário para vários países europeus. No ano passado, o Japão ocupou a 37ª posição, como cliente de Portugal no comércio internacional de bens e posicionou-se no 26º lugar como fornecedor do mercado português (AICEP, 2017).

### Posição e Quota do Japão no Comércio Internacional Português de Bens

		2012	2013	2014	2015	2016	2017 jan/mar
Japão como cliente de Portugal	Posição	29	36	35	35	37	40
	% Export.	0,42	0,29	0,26	0,29	0,28	0,27
Japão como fornecedor de Portugal	Posição	29	29	29	27	26	27
	% Import.	0,53	0,42	0,43	0,45	0,49	0,51

Tabela 1

Fonte: INE - Instituto Nacional de Estatística

Dado o relativo desconhecimento de produtos portugueses e, simultaneamente, da sua qualidade, abre-se um vasto leque de sectores com boas oportunidades para as poucas empresas portuguesas no território nipónico. Destacam-se, assim, o setor agroalimentar, nomeadamente vinhos, azeite e conservas; vestuário e calçado; têxteis-lar; saúde; tecnologias ambientais; materiais de construção e, ainda, setores como a nanotecnologia, a biotecnologia, a bioquímica e a engenharia genética (CCIP, 2015). Porém, a investigação a nível académico sobre as relações empresariais entre Portugal e o Japão, como por exemplo, a expansão das empresas japonesas e a eventual colocação de quadros no mercado português, segundo o que foi possível apurar, ainda está pouco desenvolvida ou é mesmo inexistente, pelo que parece pertinente estudar com maior profundidade estas questões, e tendo em conta a distância cultural que separa estes dois países.

Os expatriados são normalmente nomeados no país de origem da empresa-mãe e ocupam posições de gestão de topo ou posições chave em áreas operacionais de uma subsidiária estrangeira (Harzing, 2001).

Este tema da expatriação tem sido objeto de estudo de investigações contínuas na área dos negócios internacionais, desde, pelo menos, os meados dos anos 70. Tal investigação afigura-se tanto mais relevante, à medida que as firmas necessitam de determinar quais são os patamares de contratação de expatriados apropriados às suas subsidiárias, dado os elevados custos de seleção, de formação e de sustentação destes diretores e gestores, bem como os custos do seu fracasso (Bassino, DAVIS, & Van der Eng, 2015).

A expatriação pode ser uma oportunidade de alcançar objetivos e de concretizar ambições, de fazer carreira e construir uma nova vida num ambiente desconhecido mas enriquecedor (Blackburn, 2015).

As empresas multinacionais, ao desenvolver os seus negócios no estrangeiro, oferecem, muitas vezes, essa oportunidade aos seus funcionários. Ao mesmo tempo que economias de países em desenvolvimento continuam a apresentar taxas de crescimento elevadas, capazes de atrair estes expatriados, oferecendo-lhes uma qualidade de vida acima da média. Além disso, os avanços tecnológicos vêm facilitar e possibilitar uma melhor e mais frequente comunicação entre os expatriados e respetivas famílias e amigos. O que demonstra que os expatriados deslocam-se não só por auferir salários mais altos ou um rápido progresso nas suas carreiras, mas também se deslocam em busca de novos desafios, de mais conhecimento ou até para obterem uma melhor qualidade de vida (Blackburn, 2015).

## 1.2 Âmbito da investigação e questão de pesquisa

O fundamento desta dissertação é o de estudar a questão da expansão e os movimentos de expatriação das empresas japonesas no mercado internacional, particularmente as relações entre Portugal e Japão. Sendo a questão principal de pesquisa a seguinte:

- Qual a estratégia seguida pelas empresas japonesas na sua expansão no mercado global, no que respeita à colocação de quadros nos diferentes países onde vão estar representados?

Partindo desta pergunta, procurar-se-á estudar em detalhe alguns pontos específicos:

- Como se processa a seleção de eventuais expatriados.
- Em que medida a distância cultural entre os países afeta os negócios e o dia a dia na empresa.
- Qual o caminho seguido pelas empresas portuguesas para entrar no mercado japonês.

### 1.3 Metodologia utilizada

No sentido de se investigar estas questões optou-se por uma abordagem exploratória de natureza qualitativa, com recurso a um *multi-case study*, procurando compreender-se, deste modo, o fenómeno a partir da realidade de quatro casos de empresas.

Após a sua análise individual, os casos foram comparados ao longo das categorias de análise decorrentes das proposições de estudos formuladas, com base na revisão da literatura, segundo uma metodologia de *cross-case study*.

As informações foram recolhidas através de entrevistas semiestruturadas (ver anexo II) aos gestores e administradores responsáveis pelo departamento de expatriação (ou departamento da Ásia) num total de quatro empresas: duas empresas portuguesas presentes no Japão; e duas japonesas, presentes em Portugal.

O objetivo destas entrevistas foi o de compreender a realidade e as relações empresariais entre estes dois países, bem como o respetivo fluxo de expatriados.

### 1.4 Estrutura da dissertação

Este trabalho é composto por uma parte teórica de revisão de literatura, por uma parte empírica de análise de casos e pelas conclusões.

A parte teórica engloba quatro capítulos. O primeiro intitula-se “A importância da expatriação para o comércio internacional” e foca-se nos conceitos de expatriado e internacionalização, bem como em assuntos adjacentes a essas duas temáticas. O segundo capítulo denomina-se “Cultura empresarial japonesa” e abrange algumas características da cultura japonesa, discutindo-se também o modo de gestão empresarial japonês nas *keiretsu*<sup>1</sup>. O terceiro capítulo foca-se nas “Relações comerciais entre Portugal e Japão”, onde se faz um levantamento do panorama das relações comerciais atuais entre os dois países, além de se apresentar uma listagem das empresas presentes em cada país. O quarto capítulo incide sobre a “Formulação do problema”, onde são apresentadas as questões de investigação e as proposições de estudo. Em seguida, apresenta-se um capítulo referente à metodologia utilizada.

A parte empírica é composta pela “Análise dos casos”, estudados do ponto de vista individual. Em seguida, apresenta-se uma discussão dos resultados obtidos no capítulo anterior, que são expostos comparativamente na tabela geral do *cross-case study*.

Finalmente, este trabalho termina com as conclusões do estudo: “Síntese de resultados”; “Contributos para a área da gestão”; e “Limitações do estudo e ideias para futuras investigações”.

---

<sup>1</sup> O termo **keiretsu** (系列, lit. “sistema/grupo empresarial”) é usado para designar um modelo empresarial japonês que consiste numa interligação de empresas que trabalham em prol umas das outras, de maneira a garantir o sucesso do grupo. Estas empresas normalmente ficam com participações umas das outras, resultando em fornecimento mútuo e outras parcerias estratégicas. De momento, os três maiores *keiretsu* são a Mitsubishi, Mitsui e Sumitomo (Picken, 2009, p. 154).

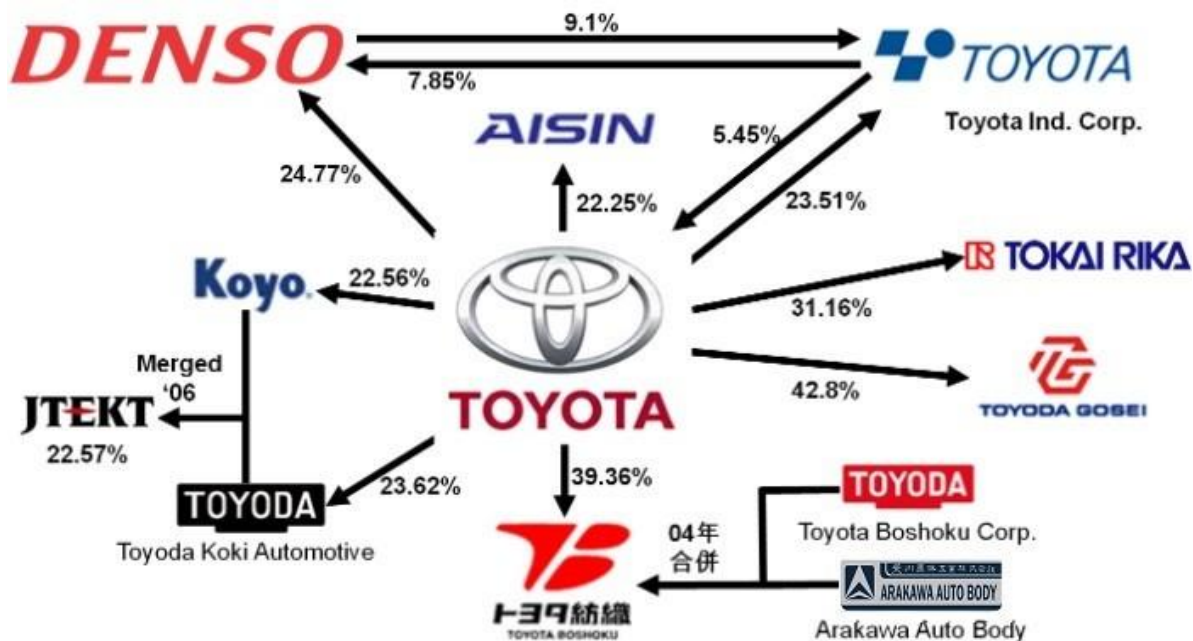


Figura 2: Exemplo de um *keiretsu*: o grupo Toyota.



## 2. A importância da expatriação para o comércio internacional

### 2.1 Introdução

Para a realização deste estudo é fundamental compreender algumas noções sobre expatriação e internacionalização, quais as suas vantagens e limitações. De igual modo, é importante que se faça um levantamento de cariz científico deste meio.

Assim, este capítulo irá abordar questões como: a “Importância dos expatriados”, a “Seleção de expatriados”, a “Adaptação e o sucesso”, o “Fracasso e repatriação”, a “Distância cultural na internacionalização das empresas”, a “Distância institucional” e a “Internacionalização, distância psíquica e geográfica”.

### 2.2 A noção de expatriado

Com o crescente movimento da globalização, fusões e aquisições, alianças estratégicas e *joint ventures* de empresas transnacionais e multinacionais torna-se possível o aumento do número de executivos que vivem e trabalham em países estrangeiros, denominados por ‘expatriados’ (Shephard, 1996 citado em Pereira, Pimentel, & Kato, 2005). O mesmo autor define expatriado como um indivíduo que não é cidadão do país no qual ele ou ela está indicado para trabalhar. De acordo com o *Collins English Dictionary*, expatriado é alguém que vive num país que não o seu. Pereira et al. (2005) definem os expatriados como funcionários de uma empresa, deslocados, que vivem e trabalham num país temporariamente no qual não possuem cidadania.

Segundo Koutonin (2015) um expatriado é uma pessoa que, temporária ou permanentemente, reside num país que não é o seu. A palavra vem do latim *expatria*, ‘ex’ (fora de) e *patria*. Definido desta forma, deverá esperar-se que qualquer pessoa que vá trabalhar fora do seu país por um período de tempo, seja um(a) expatriado(a), independentemente do seu país ou raça.

No Japão, “a condição de expatriado” vai depender da classe social, país de origem e da condição financeira de cada pessoa. É estranho que alguns estrangeiros sejam descritos como expatriados e outros não. Qualquer um, com raízes num país desenvolvido e/ou fluente em inglês, é considerado expatriado. As empregadas domésticas filipinas são apenas ‘convidadas’ mesmo que já lá estejam há décadas. Também indivíduos de outros povos asiáticos nunca foram reconhecidos como expatriados (Koutonin, 2015).

Uma interpretação mais atual do termo ‘expatriado’ tem mais a ver com o conceito de privilégio. O privilégio de serem livres, de vaguearem de país em país, de cultura em cultura; aquilo que os considerados ‘imigrantes’ não se podem dar ao luxo de fazer. Talvez seja essa a designação de expatriado nos dias de hoje: alguém que não seja um

estrangeiro, nem alguém que esteja de passagem, mas sim alguém que viva entre dois mundos, entre duas realidades distintas (DeWolf, 2014).

Reconhece-se que o volume de expatriados tem crescido de forma ostensiva. De acordo com as estatísticas do Ministério da Justiça japonês, disponibilizada em setembro de 2016, o número de residentes estrangeiros tanto permanentes, como a curto/médio prazo, bateu o recorde de 2,38 milhões<sup>2</sup> em junho passado - mais 135 mil pessoas (6,7%) do que em 2015 (Osaki; Suruga, 2017).

Assim, os estudos e pesquisas que procuram compreender o processo de internacionalização das empresas vão ganhando cada vez mais importância, teórica e prática. Dentro deste processo, está a interação das diversas culturas em contacto e a adaptação cultural e social dos indivíduos que necessitam de mudar de país, em função dos seus negócios (Pereira et al., 2005).

A globalização forçou a expatriação para a agenda corporativa, o número e a proporção de representantes empresariais, cruzando fronteiras; passou de números residuais a torrentes que dominam as agendas dos departamentos de RH. Os fatores económicos e sociais contribuem para aumentar a competição e operações globais, subseqüentemente acelerando o tráfego na expatriação e repatriação. Expatriação é uma clara manifestação de globalização sob a perspectiva dos RH (Brewster & Scullion, 1997; Porter & Tansky, 1999; Selmer, 1996 citado em Baruch & Altman, 2002). Só nos Estados Unidos da América (EUA), cerca de 100.000 funcionários são enviados todos os anos para o estrangeiro, com um custo estimado de 250 mil dólares para um executivo e sua família. De um modo semelhante, o número para a Europa será de 3 a 4 vezes o salário anual de um funcionário, sem contar com os custos de relocação (Baruch & Altman, 2002).

Estes países aumentaram os seus fluxos de negócios internacionais, ficando mais abertos (relativamente ou absolutamente), aumentando também os seus fluxos de viagens internacionais e vice-versa. A remoção incremental de barreiras comerciais do *World Trading System* provou ser um catalisador, quer nas transações comerciais, quer nas viagens internacionais. As melhorias dramáticas nas comunicações globais e na expansão das infraestruturas turísticas vieram facilitar, em muito, as expansões, quer das viagens, como também do comércio internacional (Kulendran & Wilson, 2000).

Mazon, Jaeger e Kato (2010) apontam que o desenvolvimento da atividade internacional é composto por três fases: pré-expatriação, expatriação e repatriação. A expatriação é entendida como um processo de *mentoring*, ou seja, um processo em que há um ou vários mentores e um protegido (*protégé*). Apontam também que uma carreira sem fronteiras não está restrita a uma única organização. O *mentoring* seria um *network* de relacionamentos do *protégé*, cuja utilização de múltiplos mentores melhoraria o desenvolvimento do executivo. Ela transcende os membros organizacionais e consiste numa sequência de experiências por meio de ambos, organizações e trabalhos (Mazon et al., 2010).

---

<sup>2</sup> Consta-se que desses 2,3 milhões de estrangeiros; as nacionalidades mais representadas são a chinesa (incluindo taiwanesa), a sul-coreana, a filipina, a brasileira, a vietnamita e a norte-americana (Osaki; Suruga, 2017).



A expatriação ou locação da gestão de subsidiárias de empresas multinacionais estrangeiras tem sido objeto de estudo de investigações contínuas na área dos negócios internacionais, desde, pelo menos, os meados dos anos 70. Tal investigação é pertinente, à medida que as firmas necessitam de determinar quais são os patamares de contratação de expatriados apropriados às suas subsidiárias, dado os elevados custos de seleção, formação e de sustentação de diretores e gestores expatriados, bem como os custos do seu fracasso (Bassino et al., 2015). De salientar ainda que, “as despesas salariais são custeadas pela filial do país de origem, porém, para períodos superiores a um ano, pode ocorrer a transferência de recursos para a *local company* - destino” (Mazon et al., 2010).

Para um funcionário de uma empresa global, percorrer o mundo torna-se um modo de vida. A expatriação está na essência do processo organizacional. A noção de ‘base’ ou ‘casa’ está a perder drasticamente o seu significado, à medida que a sede possa estar geograficamente localizada em praticamente lugar nenhum. Uma posição no estrangeiro é vista como uma missão longe do mundo civilizado, longe da sede da multinacional, que é considerada como casa, e em que alguém a aceita normalmente por puro patriotismo ou por falta de opções ou alternativas profissionais. Numa “casa longe de casa”, os expatriados podem esperar regalias como escolas, igreja, clubes sociais, acesso à informação, atividades culturais e até centro comerciais. Em 1994, Gannon batizou-os de “guetos dourados” (citado em Baruch & Altman, 2002).

Desde a década de 70 até meados da década de 80 era costume os expatriados serem obrigados a assinar um contrato que os proibia de casar durante a missão expatriada. Contudo, hoje trabalhar na grande maioria dos países é considerado como fluxo de mão de obra grátis à escala global (Baruch & Altman, 2002).

Por outro lado, os factos sugerem que mais de 30% das missões empresariais norte-americanas no estrangeiro, fracassam. Foster (1997, citado em Baruch & Altman, 2002) coloca um número semelhante para o Reino Unido, 28%. Isto não se deve a falta de fundos ou de experiência de mercado. Num universo de 500 empresas, funcionários em missões expatriadas eram quase sempre escolhidos pelas suas competências técnicas, mas não por qualquer competência intercultural. Assim, Marx (1996, citado em Baruch & Altman, 2002) constatou que menos de 20% das empresas no RU ou Alemanha, avaliaram o potencial dos gestores para missões internacionais.

Yoshihara (2008) afirma que as firmas japonesas têm feito grandes mudanças nas suas estratégias internacionais nos últimos 60 anos. Até 1985, exportar era o mais importante. Esse autor diz ainda que existem dois aspetos importantes nas mudanças estratégicas das multinacionais japonesas. Primeiro, estas mudanças estratégicas tomaram lugar cronologicamente. Elas foram sendo conduzidas passo a passo, numa sequência temporal desde as exportações, à produção e finalmente à Investigação e Desenvolvimento (I&D) no estrangeiro. Segundo, as mudanças estratégicas foram cumulativas. Após meados dos anos 80, o facto de as multinacionais japonesas alterarem a estratégia de exportação para produção no estrangeiro, não significou que tenham parado de exportar. Hoje em dia, estes três tipos de estratégia, exportar, produzir e I&D no estrangeiro são as práticas

mais comuns, e perseguem-se mutuamente. Muitas multinacionais japonesas nasceram através do desenvolvimento histórico das estratégias empresariais japonesas em negócios internacionais. Multinacionais estas que vão ao encontro de dois critérios: primeiro, encontram-se entre as 500 maiores empresas presentes na primeira secção da Bolsa de Valores de Tóquio; segundo, têm subsidiárias a fabricar em pelo menos 5 países diferentes.

Atualmente, jovens funcionários destas empresas tomam como certo o facto de algum dia trabalhar nas subsidiárias estrangeiras. Existe um total de 330 mil homens de negócios japoneses, acompanhados pelas suas famílias a viver no estrangeiro. Além disso, mais de 15 milhões de japoneses viajam anualmente em turismo (Yoshihara, 2008).

O estudo da estratégia de expatriação é relevante, pois, mesmo que as empresas multinacionais se tenham dedicado a desenvolver as melhores estratégias de *marketing* internacional, a conceber o melhor *design* e qualidade do produto; se estas não se comprometerem a dar condições de adaptação aos expatriados no novo cenário internacional, (incluindo aspetos como cultura e desafios organizacionais internacionais) poderão pôr em risco os investimentos feitos para a internacionalização (Moreira & Ogasavara 2014).

### 2.3 Importância dos expatriados

Uma das principais funções dos expatriados é a transferência de saber para as empresas subsidiárias estrangeiras (Widmier et al., 2008; Ando & Paik, 2013). Eles trabalham como um mecanismo efetivo de transferência de conhecimento entre a empresa-mãe e as unidades estrangeiras, porque o conhecimento tácito está (integrado) nos membros da organização (Wang, Tong, Chen, & Kim, 2009). Podem agir eficazmente como meio de controlo e transferência de saber, apenas se tiverem capacidade de lidar com disparidades institucionais (Wang et al., 2009).

A maioria das pesquisas nesta área conceptualiza os expatriados como transportadores de conhecimento, que ajudam a melhorar o rendimento da empresa subsidiária, ao disseminar a sua experiência pessoal e conhecimento individual que estão em falta na subsidiária estrangeira (Gaur, Delios, & Singh, 2007; Fang, Jiang, Makino, & Beamish, 2010). Mesmo assim, os expatriados não só disseminam as suas próprias competências técnicas e administrativas na subsidiária, como também facilitam a transferência de conhecimento organizacional através da sua influência nos mecanismos de comunicação e de controlo dentro das multinacionais (Hocking et al., 2004; Tung, 1982 citado em Fang et al., 2010). Este papel facilitador implica que o uso de expatriados possa afetar sistematicamente a relação entre o conhecimento organizacional da sede e o rendimento da subsidiária.

Fang et al. (2010) consideram que a coordenação, a socialização e as redes de informação facilitadas pelos expatriados, são elementos-chave no processo de transferência de saber. Os expatriados devem ser considerados, não só como meios de transferência de saber, mas acima de tudo, como facilitadores de transferências ou como

eliminadores de obstáculos que melhoram a transferência de conhecimento organizacional fulcral da sede para as suas subsidiárias (Bonache & Brewster, 2001; Fang et al., 2010). Há dois fatores importantes que caracterizam o papel dos expatriados como meio de transferência: a capacidade dos expatriados em reforçar os canais de comunicação formais e informais interunidades e de aumentar a homofilia interunidades (Gupta & Govindarajan, 2000).

Estes canais de comunicação formal permitem à empresa subsidiária chegar a outros membros da rede da multinacional, resultando num nível mais elevado de trocas de conhecimento entre a subsidiária e a sua sede (Bresman et al., 1999 citado em Fang et al., 2010). A transferência de saber é mais substancial quando há um grande número de expatriados com acesso alargado a canais de comunicação formais e informais. A presença de gestores expatriados numa subsidiária local irá aumentar o nível de homofilia interunidade entre esta e a sede, particularmente nas fases iniciais do ciclo de vida da subsidiária.

Com o tempo, as empresas subsidiárias ganham experiência ao trabalharem com a sede, aprendendo as rotinas corporativas organizacionais para comunicação, estabelecendo e instituindo canais de comunicação entre unidades (Delios & Henisz, 2003; Fang et al., 2010). Isto faz com que a missão do expatriado como meio de transferência de conhecimento seja menos necessária no futuro para as subsidiárias a longo prazo (Belderbos, Wakasugi, & Zou, 2012).

O uso de expatriados na transferência de saber 'sede – subsidiária', pode não ser benéfico para as subsidiárias. Comparando aos locais, por exemplo, os gestores expatriados carecem de conhecimento sobre as instituições e a cultura do país anfitrião (Black et al., 1991; Garcia-Pont et al., 2009 citado em Fang et al., 2010). Esta insuficiência de conhecimento local é muitas vezes exacerbada por barreiras linguísticas, evitando que os expatriados adaptem eficazmente o conhecimento a novos mercados. Este efeito negativo será particularmente relevante em firmas onde os produtos e estratégias de *marketing* correspondentes devam ser personalizados para os consumidores locais (Tan & Mahoney, 2006 citado em Fang et al., 2010). Os funcionários locais, em contrapartida, possuem certas vantagens a este respeito. Ao partilhar as mesmas língua e cultura dos clientes locais, eles estão mais capacitados do que os expatriados a entender as preferências especiais e específicas do mercado local. Isto permite que os funcionários locais estejam mais bem posicionados para adaptar o seu conhecimento ao mercado local.

Os expatriados que estão em posições de gestão, em departamentos de tecnologia intensiva, como I&D ou produção, podem depender dos canais de comunicação formais e dos mecanismos de socialização informal para identificar, aceder e trazer recursos técnicos relevantes da sede para a subsidiária (Edstrom & Galbraith, 1977 citado em Fang et al., 2010). Isto leva a um elevado nível de sucesso na transferência de conhecimento técnico à subsidiária. Os expatriados que não ocupam lugares relacionados com tecnologia, por outro lado, estão mais propensos a ocupar posições de gestão ou de executivos de topo em outros departamentos-chave da subsidiária. Embora

estejam mais bem posicionados do que os funcionários locais para comunicar com funcionários-chave na sede, não estão tão diretamente ligados como os expatriados focados na tecnologia. Isto é particularmente notório quando as multinacionais vão enfatizando as comunicações laterais entre gestores de diferentes unidades de negócios e departamentos funcionais (Jaeger & Baliga, 1985 citado em Fang et al., 2010). Como se mencionou anteriormente, os expatriados podem também aumentar o nível de homofilia entre a sede e a subsidiária, em termos de linguagem comum, meios, normas e valores. Isto resulta, então, numa capacidade absorvente mais forte para a empresa subsidiária, que, por sua vez, permite transferências de saber mais eficazes (Gupta & Govindarajan, 2000). Consequentemente, a transferência de conhecimento tecnológico para a subsidiária será maior com a presença de mais gestores expatriados, dado que estes são a maior conexão entre a sede e a subsidiária (particularmente nas fases iniciais de funcionamento).

Contudo, este efeito dos expatriados pode diminuir à medida que a empresa amadurece. Uma razão para tal facto prende-se com a estrutura a longo prazo da comunicação sede – subsidiária. Os processos de comunicação em relação ao conhecimento tecnológico irão tornar-se institucionalizados, e operarão de modo rotineiro, mesmo que os expatriados estejam ausentes (Gong, 2003; Fang et al., 2010). Outra razão, releva da experiência acumulada nas empresas subsidiárias, que desenvolvem a capacidade de absorver conhecimento da sede. Os funcionários da subsidiária irão melhorar a sua compreensão do conhecimento tecnológico da sede, à medida que o nível de produção acumulada aumenta.

Deste modo, uma forte presença de expatriados pode atenuar o impacto positivo da transferência de conhecimento de *marketing* da sede no rendimento da subsidiária a longo prazo, produzindo um efeito negativo (Fang et al., 2010).

Em contrapartida, as nossas análises mostram que o conhecimento de *marketing* é diretamente proporcional ao rendimento das empresas subsidiárias a longo mas não a curto prazo, reforçando-se assim a ideia de que o conhecimento de *marketing* é difícil de transferir além-fronteiras, pelo menos numa fase inicial do desenvolvimento da subsidiária (Anand & Delios, 1997; Anand & Singh, 1997; Fang et al., 2007; Katsikeas et al., 2006 citado em Fang et al., 2010).

Mas os nossos resultados mostram principalmente que o uso de expatriados modera de forma positiva e a relação entre conhecimento técnico e o rendimento da subsidiária a curto mas não a longo prazo. Além disso, manter uma mão de obra expatriada a longo prazo pode ser proibitivamente cara. Por forma a maximizar o valor dos expatriados com o propósito de transferência de conhecimento, dois fatores adicionais precisam de ser considerados, aquando da tomada de decisão de expatriação: o *timing* e o tipo de conhecimento a ser transferido. Poderá ser preferível nomear gestores expatriados que não dependam excessivamente de um conhecimento específico local. Igualmente, para um conhecimento que requeira um nível significativo de adaptação local (ex: o conhecimento de *marketing*), os profissionais locais, com uma boa formação, devem ser preferencialmente escolhidos em relação aos expatriados. Em segundo lugar, para

contrariar a carência de conhecimento local e o tempo que leva a acumular este conhecimento, os expatriados devem ser cuidadosamente selecionados e deve ser-lhes oferecido uma formação intercultural apropriada (Black & Gregersen, 1999 citado em Fang et al., 2010).

Os nossos resultados indicam que a influência dos expatriados na transferência do conhecimento depende do tipo de conhecimento e da fase de crescimento das empresas subsidiárias. A curto prazo, os expatriados desempenham um papel positivo ao transferir ao nível da sede, conhecimento independente da localidade em termos de melhoria da vantagem competitiva da subsidiária. Contudo, eles têm uma influência negativa no sucesso, ao transferir, a nível da sede, este conhecimento a longo prazo. A influência dos expatriados no processo de transferência de conhecimento sede - subsidiária, torna-se severamente atenuado à medida que a subsidiária amadurece, ao ponto de os expatriados não executarem eficazmente as suas funções de transferência de conhecimento, como um dos seus múltiplos papéis dentro da subsidiária estrangeira (Fang et al., 2010).

Para Pereira et al. (2005) as motivações estratégicas que levam os expatriados a serem enviados são definidas, em geral, em função de três objetivos complementares:

- 1) procurar o entendimento das necessidades do mercado local, para que possa ser criada a diferenciação nos produtos, por forma a atender às preferências dos clientes e às características do sector, bem como promover as mudanças culturais e legais no ambiente de mercado onde irão operar, denominado por 'resposta local';
- 2) alavancar as oportunidades de diferentes fatores da produção nacional, buscando economias de escala, dividindo os custos e investimentos pelos diferentes mercados e unidades de negócios, denominado por 'integração global';
- 3) e por fim, desenvolver na organização o intercâmbio das diferentes unidades (centrais ou subsidiárias), para que aprendam entre si e troquem inovações, sistemas de gestão e processos, denominado por 'aprendizagem e inovação'.

Para Black, Gregersen e Halcrow (1999, citado em Mazon et al., 2010), os expatriados são enviados para desempenharem tarefas internacionais com a finalidade de:

- a) abrir novos mercados;
- b) facilitar uma fusão ou aquisição;
- c) instalar novas tecnologias e sistemas;
- d) aumentar a participação de mercado (*market share*) ou impedir que competidores o façam;
- e) desenvolver visão de longo prazo de negócios em países estrangeiros;
- f) transferir conhecimento para profissionais locais;
- g) aprender e gerar ideias inovadoras;
- h) desenvolver habilidades de liderança global.

Com a globalização e a consequente intensificação da internacionalização dos negócios, o relacionamento entre a cultura nacional, os valores, os procedimentos e as orientações administrativas passou a motivar uma série de pesquisas no campo da gestão internacional. Uma destas pesquisas foi feita por Hofstede (1991), na qual estudou a ligação entre as dimensões culturais e os itens administrativos. Estes autores entendem que, a um nível macro, a cultura global é criada por *networks* globais e por instituições globais que atravessam fronteiras nacionais e culturais.

Para Hofstede (1980), as pessoas carregam programas mentais, que contêm componentes da cultura nacional, produzidos e reforçados pela experiência.

Blackburn (2015) advoga que os expatriados mudam-se para o estrangeiro mais para melhorar a sua qualidade de vida e abraçar novos desafios, do que puramente em busca de salários mais altos<sup>3</sup>. Dois exemplos são, a vontade de aprender e desenvolver novas competências num ambiente de trabalho estranho, e em como se integrar numa nova cultura.

Os expatriados veem as suas aventuras além-fronteiras como um investimento a longo prazo na sua saúde, capacidades e experiência de vida. Por isso, mudarem-se para melhorar perspectivas de emprego é apenas a terceira razão<sup>4</sup> mais importante para se tornarem expatriados, seguido de serem enviados pelo atual empregador e mudarem-se em busca de melhores climas (Blackburn, 2015).

Harzing (2001) argumenta que os expatriados são utilizados para efetuar controlo de pessoal e controlo cultural, tanto de forma direta como indireta. A proposição principal feita neste estudo é a de que os expatriados, com conhecimento cultural adequado do país anfitrião, irão contribuir para o controlo das multinacionais, contudo aqueles que não possuam tal conhecimento cultural não o farão. Apesar dos expatriados poderem ser enviados por outros motivos além do controlo exclusivo de operações no exterior (por exemplo, formação e desenvolvimento), o controlo efetivo ainda representa uma das principais razões para a utilização de gestores expatriados, particularmente numa fase inicial de estabelecimento no exterior (Harzing, 2001; Paik & Sohn, 2004).

Acredita-se que os expatriados, por norma, tenham uma melhor compreensão das prioridades corporativas gerais, uma melhor aceitação das regras determinadas pela sede e um maior compromisso para com os objetivos corporativos (Doz & Prahalad,

---

<sup>3</sup> Globalmente, mais de 61% dos expatriados admite não ter notado diferença no seu pacote salarial desde que se mudaram. Por outro lado, em relação a uma melhor qualidade de vida: 53% admite ter melhorado efetivamente; e 26% diz que se manteve na mesma. Apenas 14% diz ter tido dificuldades em integrar-se na sua comunidade local, e 11% fracassou na inserção na nova cultura. Mas 63% afirma ter conseguido aprender a língua local. Além disso, 48% sente-se mais realizado profissionalmente do que no país de origem, sendo que 43% admite ter aprendido e desenvolvido novas competências, em função da sua exposição a um novo ambiente profissional (Blackburn, 2015).

<sup>4</sup> Resposta a um inquérito com a pergunta: "Porque é que decidiu mudar-se?"

- 37% Por ser um novo desafio
- 37% Para melhorar a qualidade de vida
- 26% Para melhorar a perspectiva de emprego
- 16% Foi enviado pela empresa
- 15% Em busca de melhores condições climáticas (Blackburn, 2015)

1986; Kobrin, 1988 citado em Paik & Sohn, 2004). A familiaridade dos expatriados com a cultura corporativa e com o sistema de controlo da sede resultaria numa coordenação e comunicação mais eficiente. Rosenzweig e Singh (1991, citado em Paik & Sohn, 2004) advogam que os expatriados são eficientes ao replicar, nas suas unidades locais, as especificidades organizacionais e os procedimentos operacionais da sede.

Além disso, eles ditam os comportamentos apropriados ao estipularem sanções negativas e positivas para aquilo que se espera, ou para aquilo que é proibido. Estas sanções são muitas vezes comunicadas através de uma variedade de meios não-verbais, como expressões faciais, posições corporais ou gestos (Ridgeway, Berger, & Smith, 1985 citado em Paik & Sohn, 2004). Uma das mais importantes mais-valias que um expatriado poderá adquirir será a competência ao comunicar eficazmente com os funcionários locais. O conhecimento profundo da cultura do país anfitrião irá possibilitar aos expatriados o processamento de vários sinais não-verbais e, assim, evitar bastantes problemas adjacentes às diferenças culturais e comportamentais.

Resumindo, os expatriados com grande conhecimento cultural sobre o país anfitrião, contribuem positivamente para o controlo das multinacionais, e, por outro lado, aqueles que têm pouco ou nenhum conhecimento sobre esse país irão ser prejudiciais (Paik & Sohn, 2004).

Widmier, Brouthers e Beamish (2008) resumem que a contratação de expatriados para uma nova subsidiária no estrangeiro, proporciona uma série de vantagens à sede. Em primeiro lugar, os expatriados podem servir como mecanismo de transferência de conhecimento, aptidões e competências da empresa-mãe (Cohen & Levinthal, 1990; Downes & Thomas, 2000; Subramaniam & Venkatraman, 2001 citado em Widmier et al., 2008). Em segundo lugar, pode haver falta de talentos locais e/ou as multinacionais qualificadas em certos ramos podem ter grandes grupos de expatriados móveis qualificados. Em terceiro, os expatriados representam um recurso a nível mundial que facilmente podem ser readmitidos ou transferidos para qualquer local em que sejam necessários. Finalmente, eles podem permitir um maior controlo da empresa subsidiária e uma melhor comunicação com a empresa-mãe (Boyacigiller, 1990).

Claro que também existem algumas desvantagens associadas ao uso dos expatriados. Primeiramente, pode ser bastante dispendioso recolocar e manter expatriados no estrangeiro. Segundo, porque os expatriados podem desconhecer a cultura e o mercado local, resultando em falhas de elevado custo (Edstrom & Galbraith, 1994; Thompson & Tambyah, 1999 citado em Widmier et al., 2008). Em terceiro lugar, a transferência de indivíduos do seu país para um país anfitrião pode causar insatisfação, desmotivação e a uma maior tendência de desistência, provocando assim uma fuga de talentos e de conhecimento da empresa-mãe.

Quanto mais experiente for a empresa-mãe, maior é o conhecimento e a experiência que podem ser transferidos. Segundo Downes e Thomas (2000, citado em Widmier et al., 2008), os expatriados servem como mecanismos de transferência de conhecimento e

experiência que a empresa-mãe usa para aumentar a eficácia e a competitividade da nova subsidiária, no estrangeiro.

Contudo, atualmente, muitos dos recém-contratados<sup>5</sup> estão entusiasmados em ir trabalhar para as subsidiárias estrangeiras. É uma boa opção de carreira, pois caso fiquem no Japão muito dificilmente teriam oportunidade de ser promovidos a posições de gestão. Existem muitas empresas em que a experiência internacional é um pré-requisito para a promoção a posições de gestão média. Por isso, é do conhecimento geral, que as missões expatriadas são uma boa maneira de desenvolver futuros gestores, candidatos a posições de topo em multinacionais japonesas (Yoshihara, 2008).

## 2.4 Seleção de expatriados

O sucesso de uma missão expatriada depende de quatro elementos: escolha do candidato; pré-formação do executivo e sua família (dada antes da expatriação); apoio e manutenção de relações com a sede durante a missão; e a possibilitação de um regresso suave após a conclusão do projeto (Mendenhall, Dunbar, & Oddou, 1987; Zetlin, 1994 citado em Baruch & Altman, 2002). Estudos recentes indicam que os expatriados selecionados devem ter em conta tanto a personalidade como as diferenças interculturais nos processos de tomadas de decisão (Caligiuri, 2000). Outro desafio considerável está em lidar com gestores produtivos e eficazes que não querem ser relocados, recusando expatriações que possam despedaçar perspectivas de carreira em firmas como a *IBM* ou a *Shell*.

Sob uma opção de Emissário, algumas pessoas podem ser convidadas a desempenhar um papel de expatriado, não se esperando que recusem a oferta. Ao contrário de empresas globais, onde a expatriação é um modo de vida, aqui qualquer um pode ser dispensado para uma missão internacional sob determinadas circunstâncias, porque o objetivo da globalização é diferente do de uma empresa global (Baruch & Altman, 2002).

Os expatriados são, normalmente, nomeados no país de origem e ocupam posições de gestão de topo ou posições-chave em áreas operacionais de uma subsidiária estrangeira. Os gestores expatriados há muito que foram considerados importantes na transferência de saber entre a sede e as subsidiárias (Björkman, Barner-Rasmussen, & Li, 2004; Delios & Henisz, 2003; Fang et al., 2010). Estes autores propõem três razões principais para o uso de diretores expatriados: preencher lugares específicos, formar gestores e desenvolver empresas. Primeiro, os expatriados são trazidos para preencher lugares que requerem determinadas competências, quando não estão disponíveis executivos locais qualificados. Segundo, gestores internacionais ganham experiência em missões no estrangeiro, o que é importante para a progressão da sua carreira. Finalmente, a coordenação e controlo das operações internacionais da multinacional, dependem em larga escala do processo de socialização com os funcionários locais e com as redes de

---

<sup>5</sup> Os recém-diplomados com *Master of Business Administration* (MBA) não têm nenhuma vantagem salarial ou de progressão de carreira relativamente ao funcionário normal sem MBA. As empresas seguem a sua prática comum de tratar os funcionários de maneira igual (Yoshihara, 2008).



comunicação social. A literatura de expatriação considerou a disseminação do conhecimento funcional único, uma importante razão para preencher posições em subsidiárias estrangeiras com expatriados (Harzing, 2001; Fang et al., 2010).

Os expatriados são, deste modo, tratados como meio de transferência de conhecimento que trazem experiência direta e pessoal à subsidiária (Delios & Henisz, 2003; Fang et al., 2010). Quer a sede, quer os gestores expatriados devem estar cientes do facto de que os benefícios da *performance* de transferência de conhecimento, na expansão internacional, nem sempre são imediatamente evidentes. Além disso, transferir conhecimento específico da localidade requer paciência e empenho a longo prazo, pelo que os expatriados devem ser enviados em alturas apropriadas (normalmente dentro de 10 anos após o estabelecimento da subsidiária) (Fang et al., 2010).

A expansão das Empresas Multinacionais no mercado internacional está relacionada com o envolvimento das pessoas de nível estratégico da organização. Desse modo, no processo de internacionalização é preciso determinar como é realizada a designação de pessoas para os cargos de gestão das novas subsidiárias que estão a instalar-se em outros países.

A estratégia de expatriação está relacionada com a decisão de designação de pessoas para atender às ações internacionais da empresa e envolve elementos como: custo da expatriação para a empresa e para o expatriado; ajustamento intercultural do expatriado; definição de como a empresa pretende exercer o controlo da subsidiária estrangeira; transferência de conhecimento da sede para a subsidiária; distância e aspetos institucionais; distância e aspetos culturais, e como esses elementos afetam a *performance* da empresa na sua totalidade. A decisão da empresa de buscar inserção internacional e conquistar mercados estrangeiros requer o apoio de pessoal qualificado para pôr em prática os planos da organização. Para isso, é preciso pensar que tipos de formação, saber e orientações os gestores precisarão de receber para estarem aptos para atuar no mercado internacional.

De acordo com Van Oudenhoven, Van Der Zee e Van Kooten (2001, citado em Moreira & Ogasavara, 2014), no ambiente de negócios globalizado no século XXI, o trabalho de executivo está a tomar uma orientação cada vez mais internacional, por isso, os empregados têm que estar aptos a atuar entre diferentes culturas.

A cultura de um país tem uma forte influência sobre a formação das crenças, valores, pressupostos e cognição dos seus habitantes. Consequentemente, a cultura nacional afeta significativamente as atitudes e decisões dos gestores (Hofstede, 2001). Nesse sentido, para competir no mercado global, as empresas multinacionais devem desenvolver configurações de recursos humanos que levem em consideração diferentes culturas, tradições e sistemas educacionais. Isto deve-se ao facto dessas escolhas estratégicas afetarem o desenvolvimento de recursos humanos internacionais e incluir aspetos como a decisão do uso de gestores expatriados, sistemas de controlo de gestão e a formação de alianças estratégicas (Beamish; Inkpen, 1998 citado em Moreira & Ogasavara, 2014).

Gertsen e Søderberg (2010) sugerem que a aprendizagem cultural, compreendida como inteligência cultural, deveria ser enfatizada, tanto ao nível individual como organizacional, quando as empresas treinam os seus empregados para lidarem com a complexidade cultural do mercado global.

Mazon et al. (2010) defendem que o sucesso de uma expatriação está na combinação de três fatores: ajustamento intercultural, eficácia no trabalho e conclusão da designação. Os critérios de seleção mais adequados a determinar se uma pessoa concluirá a sua missão, se conseguirá adaptar-se à cultura do país destino e se realizará os objetivos estratégicos e tácitos são extremamente relevantes (Frankie; Nicholson, 2002 citado em Mazon et al., 2010). A atenção relativa aos comportamentos apropriados, com respeito à preparação para atravessar fronteiras, socialização, ajustamento e repatriação, é mais intensa do que quando se considera o comportamento num estado de seleção.

Franke e Nicholson (2002, citado em Mazon et al., 2010) realizaram um estudo sobre os critérios de seleção de expatriados e obtiveram um *ranking* de 15 itens:

- apoio ao cônjuge;
- habilidades de comunicação;
- sensibilidade interpessoal;
- interesses culturais e sociais;
- habilidades técnicas;
- necessidade de realização;
- prioridades de trabalho;
- necessidade de autonomia;
- extroversão;
- fluência da língua;
- disponibilidade para formação e preparação;
- baixo registo de doenças;
- poucos laços de família;
- férias no exterior;
- ausência de crianças em idade escolar.

As práticas atuais mostram que a competência técnica é o critério de seleção mais largamente utilizado, seguido por desempenho em trabalho anterior, talento de gestão e independência de opinião. Aspetos familiares e a influência da língua são tidos, geralmente, em baixa consideração pela entidade empresarial. A competência técnica, entendida como uma qualidade, é necessária para resolver problemas nos negócios e para ganhar respeito entre os colegas, mas pode não ter conexão com o seu sucesso. Podem ser mais importantes, em muitos casos, as habilidades interpessoais, as características da personalidade ou os fatores que determinaram a sua história social. Provavelmente, o fator mais importante e negligenciado no processo de seleção é a situação da família, o suporte do cônjuge para a missão no estrangeiro (Frankie; Nicholson, 2002 citado em Mazon et al., 2010).

Assim, há consenso entre os especialistas em recursos humanos internacionais, quanto à importância de as empresas multinacionais manterem programas capazes de atrair, selecionar, desenvolver e reter empregados que possam viver e trabalhar eficazmente no exterior (Caligiuri, 2000).

Os problemas enfrentados pelas empresas, quando decidem ir a mercados internacionais, são numerosos e passam pela legislação, situação política e económica, ambiente de negócios e cultura do(s) país(es) em causa. Além de enfrentar uma variedade de diferenças em relação à forma de conduzir os negócios, as empresas enfrentam o desafio de escolher pessoas credíveis, que possuam conhecimentos cruciais sobre a empresa e competências que permitam assumir responsabilidades pelo negócio internacional.

Há estudos que mostram que, apesar das empresas entenderem a necessidade de uma seleção efetiva de políticas de formação de RH e de programas adequados, os critérios usados para selecionar e treinar os executivos expatriados são frequentemente simplistas e rígidos. Isso ocorre porque o critério de seleção utilizado em larga proporção nas empresas multinacionais é a crença de que o histórico de sucesso do executivo em gerir uma companhia em determinado país, naturalmente o habilita para desenvolver o seu trabalho em qualquer outro lugar com os mesmos resultados. A ênfase recai sobre os aspetos técnicos e pouco se faz no sentido de se verificar qual a capacidade de adaptação do indivíduo a um contexto cultural diferente. Menor atenção ainda é dada a outros aspetos, tais como o bem-estar dos seus familiares nesse novo país e a disposição deles para se adaptarem ao novo ambiente (Ali, 2003).

Nesse grupo, cabe ainda ressaltar que é importante avaliar aspetos ligados ao ciclo de vida, tais como: se o indivíduo é solteiro; se é casado, sem filhos; ou casado com filhos; se está no segundo casamento, etc.

Para minimizar estes impactos, algumas empresas têm utilizado programas que facilitam o ajustamento do expatriado ao país estrangeiro, e programas de suporte aos familiares no país anfitrião, próprios ou terceirizados, sendo que estas companhias são as que apresentam índices de sucesso maior. O índice de sucesso para esta medição é o número de expatriados que retornam antes do final da sua missão no país estrangeiro *versus* o número de expatriados totais (Naumann, 1992 citado em Pereira et al., 2005).

Esses programas são organizados em dois parâmetros básicos:

- 1) relacionados com o trabalho – que são organizados por forma a incluir o expatriado no novo contexto de trabalho, ambientação a uma nova função, grau de envolvimento com as pessoas, limitações técnicas e de recursos, regulamentações legais e internas entre outros; bem como definição clara do papel do expatriado na organização em relação aos objetivos, critérios de avaliação e retorno esperado;
- 2) relacionados com a cultura organizacional e fora do trabalho – que visam dar suporte ao expatriado e a seus familiares - são fatores logísticos ligados às questões externas ao contexto de trabalho, tais como, apoio à moradia, escola,

supermercados etc., instruções que visem reduzir a distância entre a cultura do país estrangeiro em relação ao país de origem (Copeland; Norell, 2002; Shaffer; Harrison, 2001 citado em Pereira et al., 2005).

O maior índice de sucesso é atribuído, principalmente, ao facto de que, havendo suporte para os primeiros meses, minimiza-se fortemente o impacto de a esposa se sentir completamente deslocada. Esse apoio pode dar-se de diversos modos, tais como: curso de línguas; ajuda na contratação de empregados domésticos; inclusão da família em clubes e sociedades no país anfitrião; ajuda na procura de imóvel; e na escolha da escola para filhos, entre outros (Ali, 2003).

Além do fator de preparação do expatriado e familiares, existe pelo menos mais uma medida preliminar que é a seleção do executivo, como fator que contribui para a redução do risco de insucesso no processo. A grande maioria das empresas adota critérios basicamente técnicos na seleção dos expatriados, desconsiderando outros fatores, ainda que as estatísticas existentes indiquem outros caminhos a serem seguidos.

Considerando a relevância do papel da família, como um dos principais fatores no sucesso das missões atribuídas aos expatriados, as empresas poderiam adotar critérios adicionais na seleção e formação destes executivos, como os seguintes:

- a) incluir na seleção critérios de avaliação do perfil cultural da família do candidato, contemplando fatores relevantes para a adaptação no país do destino; os candidatos cuja família possuísse maior afinidade com a cultura do país do destino teriam preferência;
- b) dar preferência a expatriados ou família de expatriados que tivessem sido previamente expostos a outras culturas, ainda que não por experiência profissional, como por exemplo, processos de intercâmbio durante a vida estudantil;
- c) criar de programas de pré-expatriação que incluíssem a capacidade de comunicação na língua do país anfitrião, a disponibilização de outros elementos de contacto com a nova cultura, tais como: a leitura de obras expressivas da cultura do país hospedeiro, sejam elas de ficção, de carácter académico ou mesmo jornalístico; visionamento de filmes e documentários; audição de música, bem como vivências com pessoas da nova cultura;
- d) continuar do programa no país do destino, acrescido de uma estrutura de apoio que promovesse a transição do expatriado e dos familiares, incluindo apoio para a decisão sobre a escola para os filhos, cursos intensivos na língua do país do destino, cursos que explicassem as diferenças culturais mais relevantes, como por exemplo: os significados de certas expressões numa cultura e em outra; os costumes considerados normais no país de origem, mas que sejam considerados não apropriados no país do destino.

Os estudos realizados até o momento mostram também que está longe de ser um processo simples e de fácil administração o ajustamento dos indivíduos à nova situação que, naturalmente, passa por diferentes fases, sendo que a fase mais crítica do processo é aquela denominada por 'choque cultural'. É nesse momento que os aspetos ligados à

estrutura familiar, idioma e relacionamentos da família com a sociedade têm maior impacto na adaptação a outra cultura. Do ponto de vista prático, o presente estudo busca contribuir para entender melhor o processo de expatriação, realizado pelas empresas que se internacionalizam, ao sugerir um programa de pré-expatriação que supere a mera aprendizagem da língua e possibilite uma vivência prévia com indivíduos da nova cultura, com vista a minimizar os efeitos do choque cultural (Pereira et al., 2005).

Contudo, pode ser expectável que uma multinacional, com investimentos consideráveis em subsidiárias estrangeiras, procure minimizar o risco de investimento ao maximizar rendimentos das competências fundamentais acopladas às subsidiárias e, possivelmente, ao alinhar os objetivos da subsidiária com os da sede. Um número relativamente elevado de expatriados em posições diretivas chave podem ser meios para atingir esse fim. Logo, o grau de variação da expatriação precisa de estabelecer um equilíbrio entre determinados fatores específicos quer à subsidiária, quer ao país anfitrião (Bassino et al., 2015).

De um modo geral, os custos de envio de um expatriado para uma subsidiária estrangeira são superiores aos custos de recrutamento de funcionários locais (Pérez & Pla-Barber, 2005; Collings *et al.*, 2007 citado em Ando & Paik, 2013). Estes custos podem afetar as decisões na política de RH da subsidiária estrangeira.

Os resultados empíricos demonstram que o efeito direto da experiência internacional e do país anfitrião são negativos para ambos, considerando a taxa e o número de expatriados. A experiência de negócios em vários países ajuda a desenvolver conhecimento compreensivo para gerir as operações internacionais, enquanto a experiência num país anfitrião ajuda ao desenvolvimento do conhecimento específico sobre o país (Johanson & Vahlne, 2006). Tal conhecimento geral e específico diminui a incerteza inerente às operações internacionais, reduzindo assim a necessidade de expatriados nas subsidiárias estrangeiras (Ando & Paik, 2013).

Widmier et al. (2008) avançam com um exemplo do custo de um expatriado de nível 'senior' na China está entre os 185 e os 460 mil euros, já incluindo outras despesas como subsídio de habitação, subsídio de risco e viagens. Por outro lado, os gestores chineses custam apenas entre 11 a 14 mil euros ao ano (Cullen, 1999 citado em Widmier et al., 2008).

Isto significa que a empresa pelo preço de um expatriado poderia contratar entre 13 a 33 gestores chineses. Além desta redução de custos, existem importantes aspetos motivacionais que importa também considerar, como a justiça no pacote salarial de um expatriado relativamente a um gestor local. Se a diferença entre um e outro é muito grande, há o risco de alienar gestores locais (Beamish, 1999; Harvey, 1993 citado em Widmier et al., 2008).

Não obstante, os citados autores chegaram à conclusão de que:

- O investimento de capital na subsidiária, não está significativamente relacionado com a percentagem de expatriados na mão de obra da subsidiária estrangeira;
- A maior experiência da sede com Investimento Direto Estrangeiro (IDE) está, diretamente relacionada com o uso elevado de expatriados nas novas subsidiárias japonesas no estrangeiro: ou seja, quanto maior for a experiência com IDE, maior é o número de expatriados utilizados;
- A distância cultural é inversamente proporcional à percentagem de expatriados presentes na mão de obra da subsidiária estrangeira, i.e., à medida que a distância cultural entre a sede e a subsidiária aumenta, o uso de expatriados diminui;
- O risco de mercado é diretamente proporcional à percentagem de funcionários expatriados na mão de obra da subsidiária - quanto mais elevado for o risco de mercado, maior é o número de expatriados presentes;
- O PIB *per capita* é diretamente proporcional à percentagem de funcionários expatriados na mão de obra da subsidiária - se o PIB aumenta, a percentagem de expatriados também;
- A experiência da empresa-mãe é inversamente proporcional ao número de expatriados: quanto maior for a experiência da empresa-mãe com uma subsidiária de um determinado país, a necessidade de expatriados diminui. (Widmier et al., 2008).

Kobayashi (1971) afirma que no sistema de gestão estático japonês (que privilegia a antiguidade), qualquer jovem engenheiro que tente, de forma criativa e bem fundamentada, alterar ou dar ideias para um melhor funcionamento da empresa, é muitas vezes visto como uma pessoa obstrutiva. Ora isto é o suficiente para desencorajar qualquer um. É por essa razão que a seleção de candidatos ideais, capazes de se ajustar devidamente ao país que lhes for atribuído, permanece como uma das maiores preocupações para muitas multinacionais (Caligiuri, 2000; Paik & Sohn, 2004). Muitos investigadores concordam que a atribuição de pessoal expatriado com um sólido conhecimento social e/ou cultural do país anfitrião é fundamental para o sucesso operacional de uma multinacional (Dunbar, 1992; Stenning & Hammer, 1992; Tung, 1993 citado em Paik & Sohn, 2004).

Expatriados com elevado conhecimento sobre a cultura do país anfitrião irão ter grande confiança nas suas capacidades, i.e., autoeficácia ao controlar o comportamento de funcionários locais de maneira a produzir os resultados desejados. Sem um correto entendimento dos moldes comportamentais locais ou dos seus significados, estes expatriados poderão comportar-se de maneira (mesmo que não intencionalmente)

ofensiva para com os trabalhadores locais (Bird & Mukuda, 1989; Tung, 1993 citado em Paik & Sohn, 2004). Tais incidentes desagradáveis muitas vezes resultam em problemas de controlo, como disputas desnecessárias ou baixa competência em recrutar e/ou reter gestores locais qualificados. Torna-se evidente, então, que o envio de expatriados sem um conhecimento cultural adequado do país anfitrião pode ser realmente prejudicial ao seu controlo, causando desentendimentos devido à falta de capacidade em compreender a realidade local. As multinacionais japonesas têm maior tendência para usar expatriados do que as suas concorrentes americanas e europeias.

Segundo Harzing (2001), apesar dos quase 2/3 dos diretores gerais das subsidiárias japonesas serem expatriados japoneses, a proporção de expatriados norte-americanos e europeus era substancialmente menor, na ordem dos 20 a 40%.

Pode-se também argumentar que o uso de expatriados é mais barato para as multinacionais japonesas<sup>6</sup> do que para as suas homólogas norte-americanas ou europeias. Enquanto os expatriados ocidentais tendem a levar as suas famílias com eles, os japoneses não têm problemas em deixar a família em casa, partindo sozinhos. Ficando a dever-se esta diferença maioritariamente à escolaridade dos filhos, pois o sistema educacional japonês é algo incompatível com o dos outros países<sup>7</sup>. Por estas razões, percebe-se então que as firmas japonesas consigam poupar maquiagem avultada, nomeadamente, com o alojamento extra, propinas escolares e outras despesas relativas aos gastos familiares (Legewie, 2002).

Presentemente, as multinacionais japonesas, atribuem, com maior frequência o posto de *Chief Executive Officer* (CEO) às subsidiárias estrangeiras. Destes, cerca de um terço são diretores locais, nativos nacionais do país anfitrião. As funcionárias<sup>8</sup> raramente vão para o estrangeiro, o que significa que os expatriados japoneses homens, praticamente todos têm experiência internacional. Não é raro que o mesmo funcionário seja destacado para missões expatriadas três ou mais vezes (Yoshihara, 2008).

Num estudo Beechler e Yang (1994) concluíram que, dado o elevado número de respostas e abordagens diferentes, se confirma que não existe um único modelo de Gestão de Recursos Humanos japonês, no estrangeiro. Há todo um conjunto de restrições com que as empresas japonesas têm de lidar, ao desenvolver as políticas de Gestão de Recursos Humanos para as suas subsidiárias no estrangeiro (Beechler & Yang, 1994).

Contudo, apesar das listas de características pessoais de expatriados bem-sucedidos, as empresas ainda parecem estar a selecionar os seus expatriados, baseadas maioritariamente no seu currículo e nas suas competências técnicas (Harris & Brewster, 1999 citado em Holopainen & Björkman, 2005). Uma das razões para usarem esses tais

---

<sup>6</sup> As subsidiárias japonesas empregavam cerca de 401 mil Norte-americanos em 1988 com tendência a aumentar exponencialmente nos anos seguintes (Beechler & Yang, 1994).

<sup>7</sup> Tanto o ano financeiro como o letivo japonês começa a 1 de abril e termina a 31 de março (Bytheway, 2010).

<sup>8</sup> O número de mulheres CEO é praticamente nulo no Japão. O autor apenas conhece duas, de todas as empresas listadas. As mulheres gestoras são apenas 2,2% dos gestores seniores de empresas com mais de cem empregados (Yoshihara, 2008).

critérios de seleção tão simplistas poderá decorrer de o selecionador tender a reduzir o risco do processo, mas também controlar falhas existentes no *corpus* de pesquisadores. Nos estudos supracitados, a noção implícita é a de que a missão só é bem-sucedida caso o expatriado termine a sua missão na totalidade. Por outro lado, nem mesmo a conclusão de uma missão assegura a sua eficácia: isto é, que o expatriado tenha cumprido todas as suas responsabilidades (Holopainen & Björkman, 2005). A maioria das análises sobre a questão dos expatriados examina fatores que supostamente influenciem a sua adaptação transcultural, i.e., na medida em que o indivíduo se sente psicologicamente confortável em viver fora do seu país natal (Black, 1990 citado em Holopainen & Björkman, 2005). Este aspeto de sucesso é deveras importante, não só para o expatriado como para a sua família.

A razão principal pela qual se enviam pessoas em missões ao estrangeiro é a expectativa de que elas cumpram as suas tarefas com sucesso. Logo, desde que a relação causal entre a adaptação e a *performance* não seja completamente clara, parece estranho definir o sucesso em termos de adaptação. Um alto nível de adaptação é certamente positivo para a pessoa em questão, mas não garante uma boa *performance* na tarefa a desempenhar, logo não pode ser de qualquer forma indicador de que a missão irá ser bem-sucedida do ponto de vista da empresa (Holopainen & Björkman, 2005).

## 2.5 Adaptação / sucesso

Child (1994, citado em Nakamura, 2001) afirma que, as diferenças na cultura e estilo de gestão de diferentes sistemas de negócios são uma das principais causas dos gestores estrangeiros sentirem dificuldades em administrar as suas empresas.

As dificuldades na compreensão comportamental e na interpretação correta de vários sinais verbais e não-verbais apresentam grandes desafios para os expatriados, assim que são expostos a uma realidade diferente. Nestas circunstâncias, os expatriados iriam ter de lidar não só com grandes problemas de adaptação como estariam sujeitos a causar problemas de comunicação. Muitos deles nunca chegaram a ultrapassar as barreiras culturais e, algumas vezes, foram forçados a regressar a casa prematuramente (Black & Gregersen, 1999; Black & Mendenhall, 1990; Lachman, Nedd, & Hining, 1994; Stroh, Gregersen, & Black, 1998 citado em Paik & Sohn, 2004).

Tung (1981, citado em Baruch & Altman, 2002) identificou quatro grupos de variáveis que contribuem para o sucesso ou para fracasso dos expatriados: capacidades técnicas, competências relacionais ou *soft skills*, aptidão em lidar com variáveis ambientais e situação familiar.

Os primeiros meses de expatriação são normalmente descritos como uma 'lua de mel' (Borg & Harzing, 1995; Furnham & Bochner, 1986 citado em Baruch & Altman, 2002), seguido tipicamente por um período de dificuldades provenientes de uma grande variedade de situações e desilusões, mas são muitas vezes retificadas com o tempo, criando a familiar curva de ajustamento em forma de 'U' (Oberg, 1960; Sappinen, 1993



citado em Baruch & Altman, 2002). Estes chamaram-lhe 'choque cultural': uma reação a um ambiente desconhecido e a circunstâncias inesperadas, pelas quais uma pessoa começa normalmente em 'alta' e mergulha em 'baixa', e depois vai emergindo gradualmente para um nível de funcionamento físico e de bem-estar. Black, Gregersen e Mendenhall (1992, citado em Baruch & Altman, 2002) propuseram que a principal contribuição para um choque cultural é, em primeiro lugar, a interrupção de rotinas e, em segundo, o número e a frequência de rotinas interrompidas, que precisam de um investimento de tempo e energia mental desproporcionais.

Esta diferença tem sido chamada 'choque cultural'. Stening e Hamner (1992, citado em Pereira et al., 2005) exploram, nos seus estudos, a adaptação cultural ao país de destino, acrescentando na análise o *background* cultural dos expatriados. Os estudos realizados por estes pesquisadores com executivos japoneses e americanos nos Estados Unidos, Japão e Tailândia, sugerem que o *background* cultural dos expatriados é mais importante do que as características culturais do país hospedeiro, no processo de adaptação entre culturas.

No processo de ajustamento cultural, mais especificamente na fase de choque cultural, a aculturação é o fator decisivo para a adaptação do indivíduo à nova sociedade. Aculturação, segundo Ferreira (1986, citado em Pereira et al., 2005), é a interpretação da cultura, por meio de um conjunto de fenómenos provenientes do contacto direto e contínuo de grupos de indivíduos representantes de culturas diferentes. A aculturação pode ser entendida como o processo pelo qual o membro de um grupo de um *background* cultural se adapta à cultura de um grupo diferente (Tung, 1998 citado em Pereira et al., 2005).

A adaptação da família e da esposa são fatores importantes associados ao sucesso ou fracasso de expatriados nas suas missões (Asakawa; Schneider, 1995; De Cieri et al., 1991; Mendenhall et al., 1987 citado em Pereira et al., 2005). Os três principais fatores a que se atribui o grau de sucesso dos expatriados, são:

- adaptação intercultural;
- habilidades técnicas para a tarefa e para gestão;
- a estabilidade e adaptabilidade da família.

Estes fatores somados justificam 70% das razões atribuídas pelos gestores (Ali, 2003).

Enviar a família com o expatriado passa a ter papel fundamental, não só na adaptação dele, mas também no sucesso da missão para a qual foi designado. De facto, é transferido para a família o maior impacto do choque cultural a que o executivo é exposto. Embora esta transferência seja benéfica para a empresa, num primeiro momento, se mal administrada, poderá causar um problema para o executivo e, conseqüentemente, para a empresa.

De um modo geral, o ajustamento intercultural da esposa e dos filhos é mais difícil do que o ajustamento do executivo expatriado. O expatriado, durante boa parte da semana, não entra em contacto com a cultura do país em que trabalha, pois a sua vida profissional

reside na empresa, onde conta com uma rede de relações que lhe dá suporte, bem como com uma rede de troca de informações com o país de origem, vantagem de que a esposa e outros familiares não dispõem. Se, em casa, o executivo conta com o apoio da família que, em geral, mantém a cultura do país de origem, o mesmo não pode dizer-se da família. A esposa do expatriado e os filhos, por outro lado, não têm acesso à continuidade organizacional, e experimentam uma interrupção nas suas vidas pessoais, nos seus relacionamentos, na rotina diária. Além disto, encontram pouca ajuda para administrar as demandas diárias em circunstâncias fora do ambiente familiar a que estavam habituados no país de origem (Ali, 2003; Pereira et al., 2005).

A boa prática administrativa recomenda disponibilizar ao indivíduo, que será expatriado, informações sobre os aspetos relacionados com a história do país de destino, sobre a religião praticada pela maior parte da população, sobre os seus principais valores, as regras de convivência, as interdições e tabus. Porém a realidade nem sempre corresponde àquilo que a boa prática recomenda, e os quadros internacionais nem sempre têm a disponibilidade e o tempo necessários para fazer este processo de educação da pessoa designada para a tarefa internacional. Quando isso ocorre, principalmente em situações de expatriação, as empresas que têm adotado programas de ajustamento antecipado têm como objetivo reduzir a incerteza psicológica para o indivíduo, decorrente de sair de um cenário familiar para entrar em cenário desconhecido.

Para aumentar a probabilidade de sucesso destes programas, o recomendável seria que o conteúdo abordado contivesse no mínimo as regras de conduta ou de cortesia a respeitar. Mas os livros sobre cortesia, história e religião dos diversos países são de diferentes autores e apenas abordam as diferenças culturais a um nível muito superficial, o que acaba por fazer com que o expatriado tenha de descobrir na prática o que realmente é relevante na cultura do interlocutor estrangeiro ou do país anfitrião. Como de modo geral isto não é observado nos programas de pré-expatriação, a sua validade tem sido questionada e os resultados considerados insuficientes. Os principais fatores que contribuem para isso são:

- os programas são normalmente muito curtos, cerca de dois ou três dias;
- o conteúdo fornecido é superficial;
- o idioma, que é fator crucial, acaba sendo relegado para segundo plano (Tung, 1987 citado em Pereira et al., 2005).

Com base nestes fatores, Pereira et al. (2005) concluíram que os aspetos culturais têm sido considerados como de grande relevância para o ajustamento da esposa, dos filhos e do próprio expatriado, e que esse ajustamento está diretamente relacionado com o dimensionamento do sucesso na jornada ao exterior, e por conseguinte, na estratégia de internacionalização. Outro aspeto importante a ser ressaltado é que os sistemas de apoio, como ensino do idioma, formação sobre a cultura do país de destino, entre outros, oferecidos ao expatriado e familiares pelas empresas, antes ou depois da expatriação, reduzem o risco de repatriação (Pereira et al., 2005).

Por outro lado Mazon et al. (2010) defendem que o maior desafio para fazer negócios internacionalmente é a adaptação às diferentes culturas, o que requer um entendimento

da diversidade cultural, das diferentes perceções e dos valores. Porém, o ajuste cultural do expatriado torna-se complexo, pois, em 95% dos casos de expatriação, o executivo é escolhido pelas suas aptidões técnicas e não pelas suas aptidões culturais (Mezias; Scandura, 2005 citado em Mazon et al., 2010).

No processo de ajustamento cultural, mais especificamente na fase de choque cultural, a aculturação é um fator decisivo para a adaptação do indivíduo à nova sociedade. Aculturação é a interpretação da cultura, por meio de um conjunto de fenómenos provenientes do contacto direto e contínuo de grupos de indivíduos representantes de culturas diferentes. Esta pode ser entendida como o processo pelo qual o membro de um grupo de um *background* cultural se adapta à cultura de um grupo culturalmente diferente (Tung, 1998 citado em Mazon et al., 2010). Com base nessas duas dimensões, quatro orientações básicas para as relações entre grupos culturais são mencionadas:

- integração: atração pela cultura do outro grupo cultural com preservação das normas da própria cultura;
- assimilação: atração pela cultura do outro grupo cultural, mas não preservando as normas da própria cultura;
- separação/segregação: preservação das normas da própria cultura com rejeição à cultura do outro grupo;
- marginalização: não preservação das normas da própria cultura e rejeição pela cultura do outro grupo.

Para Berry e Kailen (1995, citado em Mazon et al., 2010), duas dimensões da aculturação podem ser identificadas:

- a preservação cultural - definida como a extensão que cada membro de um subgrupo cultural precisa de preservar as suas próprias normas culturais;
- a atratividade à sociedade parceira - definida como a extensão na qual os membros de um subgrupo cultural são atraídos pelas normas de uma grande sociedade onde operam.

As dificuldades de inserção à cultura de origem vão manifestar-se tanto no plano pessoal quanto profissional. Convenciona-se que quanto maior a diferença entre a cultura do país de origem e a do país destino, mais difícil se torna o ajustamento. Esta diferença chama-se 'choque cultural', como já foi referido. Stening e Hamner (1992, citado em Mazon et al., 2010) exploram, nos seus estudos, a adaptação cultural ao país de destino, acrescentando na análise o *background* cultural dos expatriados. Os estudos realizados por esses investigadores com executivos japoneses e americanos nos Estados Unidos, Japão e Tailândia, sugerem que o processo de adaptação entre culturas, o *background* cultural dos expatriados é mais importante do que as características culturais do país anfitrião.

As maiores dificuldades enfrentadas na realização de negócios internacionais, referidas pelas empresas e pelos seus executivos são de ordem legal e cultural. As legais dificultam e limitam o fluxo de recursos entre os países e as culturais podem comprometer a *performance* do projeto e, em certos casos, quando não geridas

adequadamente, podem inviabilizar a realização do projeto de acordo com as expectativas dos *stakeholders*.

Os obstáculos impostos pela expatriação, do ponto de vista da empresa são os aspetos legais, e, em relação aos executivos, são os aspetos pessoais. Porém, em alguns casos, os aspetos pessoais podem facilitar a expatriação.

Na perspetiva dos técnicos, as barreiras são inúmeras, mas a principal é o aspeto pessoal que, pode ser tão crítico que em certos casos, eles são obrigados a viver em vilas para estrangeiros. O aspeto de *back-office* é muito limitado em projetos internacionais, o que também dificulta o desempenho neste tipo de empreendimento. O relacionamento entre os executivos expatriados e o público interessado no exterior ocorre por meio de uma unidade central, com a função de gerir os recursos e facilitar sua alocação entre os países (Mazon et al., 2010).

## 2.6 Controlo

O capital representa o investimento da sede na nova empresa subsidiária, sob a forma de equipamentos, instalações, fundos de maneio e salários. Quanto maior for o investimento de capital na subsidiária, maior é o risco para a empresa-mãe. Não obstante, quanto maior é o risco, mais elevados são os níveis de supervisão vindos do país de origem (Nohria & Ghoshal, 1994; O'Donnell, 2000; Welge, 1981 citado em Widmier et al., 2008). Harzing (2001) descobriu que, quanto maior for a percentagem de expatriados na mão de obra numa subsidiária, menor serão os níveis de controlo necessários para essa subsidiária.

Os expatriados facilitam tanto a comunicação com empresa-mãe, como controlam a subsidiária sobre um mercado de risco, que é o mais importante. Portanto, conclui-se que o elevado risco de mercado do país anfitrião está relacionado com o uso mais elevado de expatriados na subsidiária estrangeira (Widmier et al., 2008).

O corolário da Teoria de Gestão Internacional é: as multinacionais terão menos tendência a depender dos expatriados para neutralizar o risco do país anfitrião, mas sim a atenuar o risco dos investimentos da sede nas subsidiárias (Bassino et al., 2015).

O conhecimento experimental obtido à medida que a subsidiária amadurece, permite internalizar o conhecimento específico do país, reduzir custos e incerteza e ultrapassar o 'custo de ser estrangeiro' (Johanson & Vahlne, 2006; Wilkinson, Peng, Brouthers, & Beamish, 2008). Por estas razões, a perda do controlo da subsidiária pode ser vista como consequência natural dos ajustes incrementais feitos pela firma ao longo do tempo. Embora uma maior distância cultural possa inicialmente necessitar de modos elevados de controlo (Davidson & McFeteridge, 1985; Root, 1987 citado em Wilkinson et al., 2008), os problemas relacionados com a cultura em que o resultado possa ser colmatado através deste processo de ajustes incrementais. Assim que a firma se adapta, a necessidade de

manter controlo apertado sobre a subsidiária vai diminuindo, resultando eventualmente em formas de controlo mais relaxadas.

O diminuto impacto da distância cultural no controlo da subsidiária, tem um número de implicações para os diretores da empresa. Em termos estratégicos, é sugerido que, quando as subsidiárias estão localizadas em mercados culturalmente distantes, os executivos podem querer ter um controlo mais apertado durante as fases iniciais de operação. Eles podem depois planear um relaxamento do controlo assim que a empresa adquira maior conhecimento e experiência desses mercados. Por esta necessidade de controlo diminuir com o tempo, as *joint ventures*, as alianças estratégicas, o uso de distribuidores e outros modos de baixo controlo tornam-se incrivelmente viáveis. De igual modo, a necessidade de gestores altamente qualificados diminui à medida que a firma adquire experiência e conhecimento de mercados de certos países (Wilkinson et al., 2008).

No fundo, a escolha entre a expatriação e a locação é considerada de duas maneiras. A abordagem da 'coordenação e controlo' considera que a internacionalização das atividades empresariais envolve a transferência de competências e práticas fundamentais da empresa-mãe para a subsidiária (Boyacigiller, 1990). Se estas competências requerem fiscalização apertada da sede, a internacionalização pode implicar a relocação de gestores experientes da sede com a intenção de supervisionar as transferências e implementações em curso das competências fundamentais para a subsidiária estrangeira. Uma vantagem é que os expatriados já estão familiarizados com a organização e estratégia da empresa, imersos na cultura corporativa da multinacional. Eles estão mais aptos a manter os objetivos da subsidiária estrangeira alinhados com os da sede, permitindo a esta evitar quaisquer perigos de comportamento oportunista por parte do parceiro local da *joint venture* (Bassino et al., 2015).

Outros estudos consideram o compromisso dos gestores expatriados como transitório, mas necessário à fase de desenvolvimento da subsidiária estrangeira. Nas suas etapas iniciais, estas dependem da transmissão de capacidades e práticas fundamentais da sede, e os gestores expatriados desempenham um papel importante e facilitador nesse processo (Downes & Thomas, 2000; Kawai & Strange, 2014 citado em Bassino et al., 2015).

Um controlo eficaz pode precisar de um certo número de expatriados que sejam encarregados de diferentes áreas nas operações no estrangeiro (Bonache & Brewster, 2001). Quando as empresas declaram como prioritário o ganho de legitimidade local, elas tendem a depender mais de funcionários locais nas despesas de controlo (Xu, Pan, & Beamish, 2004). Em contrapartida, quando destacam o controlo interno, tendem a depender mais de expatriados, nas despesas de legitimidade (Gaur et al., 2007).

Constata-se que a taxa de expatriados é usada para endereçar questões de legitimidade, enquanto o número de expatriados é usado para reforçar o controlo das subsidiárias estrangeiras. Embora, as multinacionais tentem localizar mão de obra total para adquirir aceitabilidade e legitimidade no contexto local, eles enviam um número elevado de

expatriados para aumentar o controlo sobre a subsidiária estrangeira. Isto significa as empresas tentam equilibrar a legitimidade procurando um reforço do controlo ao manipular habilmente as duas práticas de contratação, quando existe uma grande distância institucional.

As empresas que operam em países institucionalmente distantes, enfrentam o desafio de simultaneamente estabelecer legitimidade local e aumentar o controlo das operações internacionais (Ando & Paik, 2013).

Por outras palavras, Bassino et al. (2015) concluem que em países onde o risco é maior, as subsidiárias tendem a depender em grande parte de *staff* sénior recrutados a nível local, do que propriamente de expatriados.

Ou ainda resumidamente, o estudo de Kawai e Strange (2014) destaca que níveis elevados de autonomia relativamente à sede, pode muito bem melhorar a *performance* das subsidiárias, mas apenas em determinadas condições internas e externas.

## 2.7 Utilidade dos funcionários locais

Widmier et al. (2008) defendem que contratar locais para uma nova subsidiária também traz as suas vantagens. Primeiro, os locais são obviamente conhecedores do mercado e da cultura nacional. Isto pode ajudar as empresas a evitar potenciais erros e falhas dispendiosos ou melhorar a capacidade de reconhecer oportunidade únicas para o mercado e cultura. Segundo, em muitos países em vias de desenvolvimento, os salários pagos aos locais são substancialmente inferiores aos dos expatriados, e isto representa poupanças significativas para a empresa. A visibilidade de oportunidades de carreira criadas ao empregar locais, pode elevar a moral destes e aumentar a boa vontade do país anfitrião (Harvey & Novicevic, 2000 citado em Widmier et al., 2008).

Por outro lado, Ando e Paik (2013) afirmam que os locais são melhores conhecedores do contexto local (Widmier et al., 2008), e são mais capazes de abordar idiosincrasias locais associadas ao contexto cultural, económico, político e legal. Usando o seu conhecimento aprofundado, os locais podem eficazmente responder e lidar com os requisitos e condições do país anfitrião.

Widmier et al. (2008) salientam ainda que as desvantagens do emprego de locais. Em primeiro lugar, os gestores locais podem não ratificar as estratégias administrativas da sede, prejudicando a *performance* da subsidiária. Segundo, os locais podem manchar a reputação mundial da empresa-mãe, ao envolverem-se em práticas empresariais duvidosas. Não obstante, os locais podem ter carência de conhecimento e qualificações, resultando em custos elevados de formação. Por último, se uma nova subsidiária fracassar, todo o investimento em formação é perdido (Edstrom & Galbraith, 1994 citado em Widmier et al., 2008).

## 2.8 Fracasso e repatriação

Uma má adaptação pode também provocar sentimentos negativos do expatriado para com a sua empresa e então deteriorar a motivação e compromissos organizacionais (Gregersen & Black, 1992 citado em Holopainen & Björkman, 2005). Para todos os efeitos uma má adaptação é identificada como a causa que está por de trás do fracasso e a adaptação já foi sugerida como tendo impacto tanto na *performance* como na conclusão da missão. A relação entre a adaptação e a *performance* ainda não é clara, porém existem provas de uma relação positiva entre ambas. Contudo são necessárias mais provas para concluir a direção causal desta relação (Kraimer, Wayne, & Jaworski, 2001).

Também se destacam as falhas nas designações internacionais representam custos substanciais tanto para as corporações e seus expatriados (Ashamalla, 1998 citado em Moreira & Ogasavara, 2014) como também para os gestores locais e as subsidiárias estrangeiras. Há fontes de erros que podem originar prejuízos para todos os envolvidos no processo de expatriação, como negligenciar as diferenças culturais, institucionais e consequentes necessidades dos expatriados para se ajustarem às especificidades desses diversos contextos (Moreira & Ogasavara, 2014).

De todos os gestores americanos enviados para outros países, entre 10% a 20% retornaram antes do tempo previsto, devido à insatisfação com o trabalho ou dificuldades de se ajustar a um país estrangeiro. Para aqueles que completaram a missão, perto de um terço não alcançou o nível de desempenho esperado pelos seus superiores (Black; Gregersen, 1999; Tung, 1982 citado em Pereira et al., 2005).

Outros estudos apontam taxas de fracasso de expatriados que flutuam entre 25 e 40%, com um custo bastante elevado para as companhias. A falta de habilidade dos expatriados em se ajustarem à cultura social e ao ambiente de negócios dos países anfitriões tem altos custos em termos de desempenho empresarial, produtividade nas operações no exterior, na relação com clientes e na eficiência operacional.

O grau de fracasso nas missões de negócios internacionais pode variar em termos de relevância. Um expatriado que fica na posição, mas com problemas de adaptação, pode incorrer em custos diretos e indiretos para as companhias, e para o próprio indivíduo e seus familiares. Os custos diretos anuais, decorrentes do processo de repatriação por motivo de regresso antecipado de profissionais, são de aproximadamente 2 mil milhões de dólares (Black; Gregersen, 1999 citado em Pereira et al., 2005). Os custos indiretos incluem a redução de produtividade, perda de *market share* e posição competitiva, destruição da equipa de trabalho da empresa, prejuízos nas relações com clientes e fornecedores, e perda de imagem e reputação da empresa no mercado (Black; Gregersen; Mendenhall, 1992; Naumann, 1992 citado em Pereira et al., 2005).

Os autores acrescentam que a manutenção de um expatriado não adaptado na função pode também ter alto custo indireto para o expatriado e seus familiares, em termos de redução de autoestima, deterioração dos relacionamentos e interrupção de carreira.

Ao longo das últimas duas décadas, a questão do retorno prematuro de expatriados ao país de origem tem sido um problema recorrente e crescente, enfrentado pelos gestores de RH das multinacionais. Estudos realizados sugerem que fatores como o não ajustamento destes executivos à cultura do país do destino e ao ambiente de negócios nestes países são as principais causas (Baker; Ivancevich, 1971; Fabricatore; Misa, 1979; Tung, 1988; Banai; Zeira, 1985 citado em Pereira et al., 2005).

Foram identificadas sete razões para o fracasso dos expatriados:

- 1) incapacidade de ajustamento da esposa do expatriado ao novo ambiente físico e cultural;
- 2) incapacidade de ajustamento do expatriado ao novo ambiente físico e cultural;
- 3) a personalidade do expatriado ou imaturidade emocional;
- 4) a falta de capacidade do expatriado em conseguir responder às responsabilidades assumidas;
- 5) a falta ou insuficiência de competência técnica;
- 6) a falta ou insuficiência de motivação para trabalhar no exterior; e por fim,
- 7) outros problemas de ordem familiar (Tung, 1987 citado em Pereira et al., 2005).

Outros estudos indicam estes altos índices de fracasso como sendo causados pela incapacidade em lidar com situações de alto *stress*, a insuficiência ou falta de atitudes corretas, a falta de habilidade de comunicação com pessoas de culturas diferentes, além da não adaptação da família ao novo ambiente (Black; Gregersen; Mendenhall, 1992; Dunbar; Mendenhall; Oddou, 1987 citado em Pereira et al., 2005).

Os desafios críticos para as empresas ao recrutar expatriados, apontados em pesquisas realizadas por organismos de comércio internacional, são o ajustamento da família (65%), e a resistência das esposas à nova situação (53%) (*Windham International and National Foreign Trade Council*, 1996 citado em Pereira et al., 2005). Esta pesquisa junta-se a outra realizada com gestores americanos expatriados, cujo resultado mostra que a falta de habilidade das esposas em se adaptar à cultura do país hospedeiro aparece como o fator mais importante para justificar o fracasso dos executivos.

Então, porque é que as empresas, não utilizam a expatriação sem os familiares e reduzem assim o risco de insucesso? Parte da resposta está no facto de o contacto que se espera que o expatriado faça com a nova cultura não é apenas na condição de observador ou estudioso, mas fundamentalmente de agente ativo, cujos recursos de atuação são oriundos da sua cultura de origem. Essa ação dá-se pelo contacto com os diversos elementos do ambiente no qual o expatriado irá atuar: clientes, fornecedores, órgãos de governo, formadores de opinião, entre outros. Para tanto, há a necessidade de se construir um espaço de convivência desse indivíduo com a nova cultura, que possa ser fortalecido pela presença constante e marcante dos elementos culturais de origem. Uma fonte fundamental dessa força é sem dúvida a família.

As evidências existentes nas empresas que têm expatriados reforçam esse argumento e demonstram que:



- a) a aceitação de tarefas em outras localidades sem a transferência dos familiares reduz substancialmente o número de candidatos disponíveis para as vagas;
- b) os expatriados que aceitam ir sem a família acabam por sofrer o choque cultural de forma mais significativa do que os que vão acompanhados da família;
- c) a adaptação cultural do expatriado, acompanhado da família, é facilitada no ambiente externo pelo apoio da família, e no trabalho é abrandada pelo conhecimento que ele tem da cultura da empresa, pela própria natureza do trabalho e pela não preocupação com outros fatores do dia a dia fora trabalho;
- d) como o expatriado tem o apoio da família, a dedicação ao trabalho e às atividades designadas para seu o novo posto recebe maior atenção e o grau de sucesso é maior (Black; Stephens, 1989; De Cieri; Dowling; Taylor, 1991 citado em Pereira et al., 2005).

Outros factos relacionados são que entre 30 a 40% dos expatriados deixam as suas empresas dentro de 2 anos após a repatriação (Dowling, Schuler, & Welch, 1994; Stroh, 1995 citado em Baruch & Altman, 2002) comparativamente aos 5 a 10% de funcionários não expatriados (nos EUA e na Europa). Uma vasta definição de 'fracasso' seria incluída no facto de deixar a empresa após a repatriação, como advogam Baruch e Altman (2002).

Por outro lado, Harzing (2001) sugere que a elevada taxa de fracasso dos expatriados está de facto exagerada. Harzing afirma ainda que não existe nenhuma prova empírica para tais previsões. Além do mais, ambos os autores desafiam a definição prevalecente de 'fracasso na expatriação', argumentando uma definição mais ampla para além do convencional critério de 'regresso antecipado' como medida de fracasso. Os autores apoiam a observação de que as atuais taxas de fracasso (regresso antecipado) são inferiores às do passado. *Windham International* (1994, citado em Baruch & Altman, 2002), por exemplo relata apenas 8% de regressos antecipados. Eles sugerem que isto se deva a, informações imprecisas no passado ou a um processo de gestão de expatriação melhorado. O fracasso não necessita de se restringir a uma ação física, conquanto a desabilitação psicológica possa ser contada como uma consequência nociva da expatriação (Shaffer & Harrison, 1998 citado em Baruch & Altman, 2002).

Embora possa ser verdade que a taxa de erro dos expatriados não é tão alta como frequentemente se afirma, um elevado número de autores indica que não é pequeno o número de expatriados a passar por dificuldades ao lidar com a mão de obra do país anfitrião, resultando, assim, num regresso antecipado ao país de origem (Harzing, 2001; Baruch & Altman, 2002).

Engen (1995, citado em Baruch & Altman, 2002) revelou que, para muitos funcionários repatriados, o regresso a casa proveniente de uma missão internacional é um potencial desastre para a carreira. Uma pobre iniciação, acoplada à falta de planeamento apropriado de carreira gera desapontamento e frustração, levando a desilusões e raiva para com o culpado, i.e., a empresa. Rodrigues (1996, citado em Baruch & Altman, 2002), classificou assim esta situação como 'choque cultural inverso'.

## 2.9 Distância cultural na internacionalização das empresas

A cultura de um país é uma 'força' chave que molda percepções, disposições e comportamentos do seu povo (Triandis, 1989 citado em Samaha, Beck, & Palmatier, 2014). A cultura é "a formação ou refinação da mente a partir de ambientes sociais em que cada um cresce" (Hofstede, 1991).

A distância cultural, também designada pela diferença entre as culturas anfitriã e familiar, têm sido usadas como um fator explicativo também sobre a *performance* global. Por isso, é necessário compreender como a distância cultural pode afetar a designação de expatriados e a sua *performance*, além do desempenho organizacional (Moreira & Ogasavara, 2014).

A Distância Cultural foi medida, usando o índice de distância cultural, que foi calculado para cada país, por um método apresentado por Kogut e Singh (1988) e baseado nos valores culturais obtidos por Hofstede em 1980. O índice de distância é derivado da seguinte fórmula matemática:

$$CD_{jk} = \ln \sum \left\{ \frac{(D_{ij} - D_{ik})^2}{V_i} \right\} / 4$$

Onde,

$CD_{jk}$  = distância cultural entre países  $j$  e  $k$ ;

$D_{ij}$  = resultado do país de origem  $j$  com a dimensão cultural  $i$ ;

$D_{ik}$  = resultado do país anfitrião  $k$  com dimensão cultural  $i$ ;

$V_i$  = variância do índice para a dimensão cultural  $i$ .

Esta fórmula corrige a variância de cada dimensão cultural e médias através das quatro dimensões (Holopainen & Björkman, 2005).

Freitas (2000) apresenta alguns desafios em relação à distância cultural entre os países, para os grupos de trabalho que atuam em diversas localidades (citado em Moreira & Ogasavara, 2014):

O novo universo organizacional exige a convivência de equipas multidisciplinares, com formação sempre em andamento, detentora de competências raras, com grande mobilidade geográfica e grande potencial de adaptação. A adaptação cultural é uma das mais árduas exigidas ao ser humano e um dos grandes desafios hoje enfrentados pelas empresas.

A distância cultural entre o país de origem da empresa multinacional e o país anfitrião da subsidiária estrangeira tem recebido a atenção dos investigadores devido ao choque cultural e consequentes dificuldades de ajustamento dos expatriados em missões internacionais (Moreira & Ogasavara, 2014). Diferenças nos padrões comportamentais e normas sociais, paralelamente à distância cultural, podem impedir e complicar, não só as relações interpessoais entre expatriados e funcionários locais, mas também em tomadas de decisão dentro de empresas multinacionais (Kogut & Singh, 1988; Paik & Sohn, 2004). Isto porque pessoas de culturas e origens diferentes têm 'padrões de referência' e

valores distintos (Lachman, Nedd, & Hining, 1994 citado em Paik & Sohn, 2004). A distância cultural entre o país anfitrião e o país de origem da sede pode influenciar a percentagem de alocação de expatriados.

Distâncias culturais menores estão diretamente relacionadas com o grande uso de expatriados (Kogut & Singh, 1988). A distância cultural tem mostrado que influencia o nível de controlo da sede sobre a subsidiária estrangeira (O'Donnell, 2000; Roth & O'Donnell, 1996 citado em Widmier et al., 2008). Quanto maior for a distância cultural, maior é a necessidade de autonomia por parte da subsidiária, de maneira a adaptar-se a este contexto económico (Kogut & Singh, 1988; Widmier et al., 2008).

A presença de diretores expatriados pode inibir a capacidade da subsidiária em adaptar-se às condições locais e principalmente em devolver os lucros à empresa-mãe (Gupta & Govindarajan, 2000; Widmier et al., 2008). Quanto maior for a distância cultural, mais gestores expatriados têm de aprender e ajustar-se a um contexto económico, legal, político, institucional e cultural diferente, aumentando assim o tempo e despesas em formação (Black & Mendenhall, 1990; Harvey & Novicevic, 2000 citado em Widmier et al., 2008).

Além das questões de controlo e distâncias culturais que podem influenciar relocação de expatriados através de uma má adaptação, descobriram que quanto maior for a distância cultural, maior é a probabilidade de missões expatriadas falhadas, devido a incapacidade dos expatriados se adaptarem à cultura. Além de que os funcionários locais do país anfitrião, com uma cultura substancialmente diferente do país de origem, podem não aceitar ou não estar recetivos ao conhecimento e/ou gestão expatriada. Todos estes custos e remunerações normalmente ultrapassam as despesas proporcionais à formação de trabalhadores locais (Boyacigiller, 1990).

Para estes autores isso pode ser explicado devido aos expatriados entenderem pouco do mercado e da cultura local aumentando a probabilidade de gerarem erros de custo elevado. Isso pode justificar a relação inversa entre distância cultural e proporção de expatriados utilizados pelas empresas multinacionais (Widmier et al., 2008).

Gong (2003) descobriu que a distância cultural está diretamente associada à nomeação de expatriados para as subsidiárias estrangeiras, enfatizando o uso dos mesmos para fins de controlo. Por outro lado, os autores constataram que a distância cultural é negativamente associada ao envio de expatriados, salientando a necessidade de adaptação a ambientes culturalmente distantes. Estudos anteriores demonstraram que a distância cultural afetar o nível de controlo desejado da sede, sobre as subsidiárias estrangeiras (Wilkinson et al., 2008; Ando & Paik, 2013).

As nomeações de executivos para trabalhos internacionais são importantes para o sucesso das estratégias de internacionalização das companhias, pois ajudam a construir o nível global de competência e integração (Ali, 2003).

Geralmente, o ajustamento cultural pode ser definido como o grau de conforto psicológico com vários aspetos do país hospedeiro (Black, 1990; Nicholson, 1984; Oberg, 1960 citado em Pereira et al., 2005). Ali (2003, citado em Pereira et al., 2005) define ajustamento intercultural como a habilidade de se adaptar ao ambiente cultural novo de modo eficiente e suficiente para se sentir suficientemente confortável como se estivesse na sua própria cultura.

Miller (1973, citado em Pereira et al., 2005) aborda o mesmo processo, fazendo uma relação entre o grau de ajustamento do indivíduo e o local de trabalho. Cita como exemplo norte-americanos expatriados que, designados para trabalhos na Europa, se mostraram mais satisfeitos do que aqueles que foram designados para a América do Sul. É geralmente esperado que, quanto maior a diferença entre a cultura do país de origem e do país do destino, mais difícil se torna o ajustamento.

Não obstante, apesar de ser fácil reconhecer que as competências interculturais são importantes e facilitadoras das missões fora do país, tornando-as mais produtivas e menos dolorosas, a maioria dos gestores de recursos humanos não disponibilizam formação intercultural para os empregados em geral, nem mesmo para aqueles que são recrutados e selecionados para missões internacionais, causando perdas significativas para a empresa e para o próprio expatriado.

Considerando especificamente a família do expatriado, os principais fatores que contribuem para a adaptação das esposas dos expatriados são:

- fatores individuais, tais como fluência na língua, mudanças na condição de emprego (carreira), autoeficácia em geral e eficácia social. Cabe ressaltar que a diferença de cultura, que começa com a língua, pode, desde logo, criar erros de compreensão dos sistemas, podendo mesmo surgir mal-entendidos logo na fase inicial de conhecimento;
- fatores ambientais, tais como a novidade cultural (diferença entre a cultura do país de origem e o novo país), a orientação social do país anfitrião (que inclui aspetos legais, económicos, sociais, demográficos e políticos), os estilos cognitivos e psicossociológicos do novo país, o sistema de valores e crenças dominantes, os padrões de comunicação dominante, como língua e dialetos e a comunicação não-verbal. Nesse grupo de fatores, o entendimento das diferenças culturais depende, muitas vezes, de uma abordagem multidisciplinar que inclua vertentes diferentes, como as da sociologia, economia, legislação, antropologia e psicologia social;
- fatores de relacionamento interpessoal, tais como os relacionamentos familiares e as redes de relacionamentos sociais (Pereira et al., 2005).

Neste contexto, uma questão fundamental coloca-se com relação ao modo com que a cultura nacional e a cultura empresarial podem contribuir, ou não, para o sucesso das empresas no mercado global. A globalização tende a nivelar as culturas e a uniformizá-las, com base nas perspectivas do poder dominante. Assim, a cultura assume um papel cada vez mais importante, tanto no ambiente interno como externo das organizações (Rocha, 2000 citado em Mazon et al., 2010).

Isto significa que todo procedimento social está inserido num contexto particular, conectado culturalmente, e enraizado profundamente em valores e crenças, o que implica riscos na gestão de diferenças culturais (Low; Shi, 2001 citado em Mazon et al., 2010). As diferenças culturais, sem uma gestão adequada, podem redundar em gestores e organizações ineficazes e frustradas, quando se trabalha com culturas diferentes. No entanto, diferenças culturais geridas adequadamente podem conduzir a práticas negociais inovadoras, mais rápidas e mais bem apreendidas dentro da organização, sendo isso uma fonte de vantagem competitiva (Hoecklin, 1996 citado em Mazon et al., 2010).

Alguns académicos constataram que um aumento da distância cultural está associado a um maior nível de controlo da subsidiária (Boyacigiller, 1990; Wilkinson et al., 2008), enquanto outros apuraram que a distância cultural está associada a um menor nível de controlo (Kogut & Singh, 1988; Wilkinson et al., 2008).

Quando uma firma entra inicialmente num mercado estrangeiro, a distância cultural tem um papel importante. Contudo, à medida que a firma se ajusta ao mercado estrangeiro, a importância da distância cultural vai decrescendo até certo ponto em que deixa de ser significativa na estratégia empresarial. Assim, nós pensamos que a influência da distância cultural nacional seja temporária; a idade da subsidiária modera a influência da distância cultural na percentagem contratação de expatriados e no nível de posse ou equidade da subsidiária.

O Processo de Internacionalização de Johanson e Vahlne (2006), também conhecido por Modelo de Uppsala, vê a distância cultural como um obstáculo impar à capacidade de as empresas tomarem decisões sobre as suas operações internacionais. À medida que a subsidiária ganha experiência, obtém conhecimento de mercado, considerando-se a distância cultural como menos ameaçadora e adquirindo-se maior confiança na sua capacidade de funcionar eficazmente num ambiente estrangeiro. O Modelo de Uppsala sugere que a carência de conhecimento sobre o país anfitrião prejudica o sucesso, e o crescimento das atividades internacionais da empresa, o *know-how* específico do país necessário, só pode ser obtido através de competências adquiridas no país anfitrião. O conhecimento e o compromisso de mercado afetam decisões de configuração de atividades empresariais atuais. As barreiras culturais podem ser reduzidas através da aprendizagem e da quantidade de tempo que as multinacionais despendem num determinado país e/ou em país do mesmo bloco cultural (Barkema et al., 1996 citado em Wilkinson et al., 2008).

Um processo similar tem lugar nos relacionamentos adquiridos através das interações comerciais com empresas do país anfitrião, em que ocorre uma aprendizagem mútua, é criado um novo conhecimento através destas interações, e estabelecem-se novas oportunidades para novos negócios. A empresa também fica indiretamente ligada a uma vasta rede de firmas interconectadas, que estão comprometidas entre elas, e de certa maneira, já partilharam capital de conhecimento (Johanson & Vahlne, 2006).

A capacidade de lidar com a distância cultural, risco e incerteza é aperfeiçoada. A empresa fica simplesmente mais competente: “Com o tempo, a organização aprende a executar a suas operações com um grau crescente de eficiência” (Forsgren, 2002).

Assim, o Modelo de Uppsala vê uma entrada num mercado estrangeiro como um processo onde a firma adquire e internaliza, com o tempo, conhecimento específico do país anfitrião. O conhecimento ganho no contexto de uma série de países anfitriões auxilia as empresas a reduzir custos e incerteza, enquanto simultaneamente as ajuda a ultrapassar questões associadas ao ‘custo de ser estrangeiro’ (Zaheer, 1995 citado em Wilkinson et al., 2008). Tais experiências só podem ser obtidas através da entrada no país anfitrião e posterior início de atividade comercial; elas não podem ser adquiridas através de fontes secundárias nem de prospeções de mercado (Johanson & Vahlne, 2006).

Chang e Rosenzweig (2001) afirmam que a empresa ganha conhecimento sobre “(...) a gestão num país anfitrião, aprende sobre práticas locais, estabelecimento de ligações com os fornecedores locais e recrutamento de funcionários locais”. O custo de ser estrangeiro pode reduzir ou até desaparecer. Isto sugere que a idade da subsidiária pode ter uma influência moderadora nas questões de controlo.

Assim, uma razão para a falta de resultados consistentes em estudos de distância cultural anteriores pode ser a influência da idade da subsidiária. Quando inicialmente, ao entrar num mercado estrangeiro, a empresa encontra novas e únicas diferenças no país anfitrião que podem influenciar as suas estratégias, particularmente questões relacionadas com o controlo, como a contratação de expatriados e a posse ou equidade da subsidiária. Ao adquirir conhecimento específico do país anfitrião, as firmas aprendem com os seus sucessos e fracassos. Assim que as empresas vão tendo a oportunidade de ‘aprender fazendo’ (Chang & Rosenzweig, 2001), vão ajustando as suas políticas e práticas corporativas e, lentamente, ultrapassam os obstáculos do país anfitrião. Finalmente, à medida que a firma se adapta, a importância da distância cultural diminui até deixar de exercer qualquer influência. Assim, de acordo com a nossa teoria, os entraves criados pela distância cultural serão muito possivelmente temporários.

A distância cultural tem significativamente maior impacto nos níveis de posse da empresa para novas subsidiárias do que para as antigas. O efeito da distância cultural parece diminuir à medida que a subsidiária amadurece, e pode não fazer qualquer efeito nas subsidiárias antigas. As multinacionais podem vir a perder ligeiramente o controlo de equidade das suas subsidiárias ao longo do tempo, à medida que aprendem a adaptar-se ao contexto do país anfitrião e a tornarem-se mais confiantes nas suas competências, de modo a controlar as suas subsidiárias com um número maior de expatriados, mais conhecedores e informados (Wilkinson et al., 2008).

Segundo Hofstede (2001), a prevenção da incerteza leva a uma fuga da ambiguidade. Logo estes quatro autores concluem que o impacto da distância cultural no controlo de uma subsidiária estrangeira parece ser de carácter temporário. Características específicas da cultura nacional, tais como a capacidade de adaptação a diferentes

culturas, podem também influenciar o facto do impacto da distância cultural ser de carácter temporário ou não.

Conflitos culturais são parte do trabalho diário de um número crescente de funcionários e gestores à medida que as empresas aumentam as suas trocas no mercado global, não apenas de produtos, mas também de mão de obra e de conhecimento (Gertsen & Søderberg, 2010).

Hofstede (1980, 2001) verificou que as diferenças culturais entre os países se referem a dimensões como: evitar a incerteza; individualismo; tolerância à distância do poder; masculinidade/feminilidade; orientação a longo prazo *versus* a curto prazo.

Com estas dimensões, o autor criou escalas que contemplam a distância cultural entre países. Kogut e Singh (1988) explicam que os índices de Hofstede (1980) podem ser criticados por uma série de motivos, principalmente no que se refere à definição das dimensões e à forma de construção da escala. Contudo, também têm características fortes como o tamanho da amostra e sua ênfase em atitudes relacionadas com o ambiente de trabalho.

Quando um parceiro de negócios busca conhecer melhor e ajustar-se à cultura local do país anfitrião é visto pelo parceiro local como uma atitude de cuidado e respeito pela cultura do seu país, dado que a adaptação cultural não é fácil, e é sempre acompanhada de um esforço substancial (Lin, 2004).

O gestor local é possuidor de uma inteligência cultural relativamente ao país anfitrião, mas tende a não ter tanto conhecimento da cultura do país da empresa-mãe. O contrário ocorre também com o gestor expatriado. Porém, este tem mais conhecimento também sobre o alinhamento estratégico da empresa-mãe e isso dá-lhe vantagem em relação ao gestor local.

Gong (2003), entretanto, constatou empiricamente que a distância cultural está positivamente relacionada com a proporção de expatriados do país de origem da empresa-mãe em subsidiárias estrangeiras, e com a probabilidade de designarem para CEO da subsidiária um expatriado do país de origem. Esse resultado contraria a pesquisa de Widmier et al. (2008). Boyacigiller (1990) que também identificou, num estudo seu, que a percentagem de expatriados utilizados nas subsidiárias estrangeiras cresce com o aumento da distância cultural, concordando, assim, com Gong (2003). Essas contradições alertaram para a necessidade de se realizarem mais pesquisas, relacionando os temas 'expatriação' e 'distância cultural', e que também têm gerado algumas dúvidas.

Wilkinson et al. (2008) testaram uma hipótese que relaciona a distância cultural com controlo organizacional e o tempo de atuação da subsidiária estrangeira. Outro aspeto importante em relação à distância cultural entre os países é a sobreproximidade cultural. Muitas pesquisas sobre ajustamento transcultural e distância cultural têm um impacto mais significativo nos mecanismos de controlo (controlo das ações e proporção de

expatriados) da empresa. Estudos recentes têm revelado que pode ser tão difícil para expatriados ajustarem-se tanto a culturas similares, como a culturas diferentes (Lane; O'Grady, 1996; Jenkins; Mockaitis, 2010; Selmer, 2007 citado em Moreira & Ogasavara, 2014).

Como se explicou acima, o problema é que as empresas que tomam decisões relacionadas com IDE, são capazes de utilizar diferentes maneiras de atenuar o potencial negativo das consequências de distância. Wilkinson et al. (2008) procuram explicar a variação na relação de gestores expatriados com o total de emprego nas 5296 subsidiárias de multinacionais japonesas em todo o mundo, em 2001, ao focar-se na distância cultural entre o Japão e os restantes países. Eles consideram que a distância cultural aumenta a taxa de expatriação (Bassino et al., 2015).

Por outro lado Moreira e Ogasavara (2014) consideram que, quanto maior for a distância cultural, menos as empresas multinacionais expatriam funcionários para as subsidiárias estrangeiras. Verificou-se, portanto, que essa influência ocorre de forma inversa, e que os sectores de atuação das empresas (indústria) e o tamanho das subsidiárias também têm impacto na decisão de expatriação das empresas multinacionais.

## 2.10 Distância institucional

A distância institucional entre o país de origem e o anfitrião, apresenta um desafio para as empresas estrangeiras que se querem estabelecer e as que já se encontram estabelecidas, tentando estas manter a sua legitimidade no país anfitrião devido ao facto de serem forçadas a usar estruturas e práticas empresariais consideradas apropriadas dentro do contexto local (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 2008 citado em Ando & Paik, 2013). Uma grande distância institucional também aumenta a incerteza notada pelas empresas estrangeiras em relação a ambientes institucionais locais e, um aumento da incerteza cria necessidade de controlo sobre as subsidiárias estrangeiras (Gaur et al., 2007). Outro desafio enfrentado pelas firmas estrangeiras, diz respeito à dificuldade em transferir conhecimentos e práticas organizacionais (Kostova & Zaheer, 1999). Quando a distância institucional é grande, as práticas organizacionais de uma empresa estrangeira podem entrar em conflito com as instituições desse país, dificultando assim a transferência de conhecimento (K. D. Brouthers, L. E. Brouthers, & Werner, 2008).

Em países anfitriões, com grande distância institucional para o país de origem, as multinacionais enfrentam dificuldade no estabelecimento de legitimidade e controlo de subsidiárias estrangeiras (Kostova & Zaheer, 1999; Xu et al., 2004; Ando & Paik, 2013). Em países institucionalmente distantes, as multinacionais enfrentam o desafio de se acomodarem às normas, regulamentos e conhecimento local que são diferentes do país de origem. O fracasso à resposta das pressões institucionais requer que as multinacionais se acomodem a estas diferenças, e podem resultar na carência de legitimidade no contexto de instituições locais (Scott, 2008 citado em Ando & Paik, 2013).



Ao mesmo tempo, devido à incerteza e à estranheza resultantes da distância institucional e da informação assimétrica entre a sede e as subsidiárias estrangeiras, as multinacionais podem não entender completamente ou até mesmo interpretar mal as ações e comportamentos de gestores locais, que muitas vezes levam as multinacionais a considerar os trabalhadores locais 'oportunistas'. Para minimizar tal incerteza, as multinacionais talvez necessitem de aumentar o nível de controlo sobre as subsidiárias (Wilkinson et al., 2008). Assim, as multinacionais precisam, simultaneamente, de lidar com questões de controlo e legitimidade em países institucionalmente distantes.

Nestes países institucionalmente distantes, onde as normas, regulamentos e conhecimentos são radicalmente diferentes do país de origem, as subsidiárias irão arriscar o fracasso, a menos que se consigam adaptar às instituições locais e demonstrar legitimidade dentro do contexto institucional (Xu et al., 2004; Ando & Paik, 2013). Para adequadamente alcançar os requisitos de legitimidade, as multinacionais precisam de parecer mais locais ao aumentarem a percentagem de funcionários locais nas suas subsidiárias. A localização da mão de obra melhora a aceitabilidade da multinacional e resultante legitimidade dentro do contexto local. A confiança num número maior de recursos humanos locais torna possível a uma multinacional interpretar, avaliar e entender melhor os requisitos da legitimação local, porque uma maior percentagem de funcionários locais na mão de obra, motiva-os a mobilizar o seu conhecimento sobre o ambiente institucional local para a multinacional (Kostova & Zaheer, 1999; Xu et al., 2004; Ando & Paik, 2013). Assim, ao aumentar a taxa de funcionários locais e a descreverem-se a si mesmas como menos estrangeiras, as multinacionais endereçam eficazmente os problemas de legitimidade.

As dissemelhanças nos regulamentos, normas e conhecimento entre o país anfitrião e o país de origem tornam difícil para uma multinacional monitorizar e interpretar o comportamento de uma subsidiária estrangeira, bem como de obter informação precisa e completa sobre as ações e desempenho da subsidiária (Gong, 2003). Os trabalhadores locais podem agir oportunisticamente, tirando partido da assimetria da informação (Ando & Paik, 2013), o que aumenta, assim, a necessidade de controlo das subsidiárias. Os expatriados podem estar habituados a reduzir a assimetria da informação entre a sede e a subsidiária, porque eles conseguem comunicar melhor com a sede através de laços sociais e partilha de (pres)suposições (Björkman et al., 2004). Além disso, os expatriados irão reforçar o controlo que a sede tem sobre a subsidiária estrangeira, devido ao seu empenho em alcançar os objetivos definidos pela sede, porque o modo como agem é congruente com os interesses da empresa-mãe (Paik & Sohn, 2004). Um controlo eficaz pode precisar de um certo número de expatriados que sejam encarregados de diferentes áreas nas operações no estrangeiro (Bonache & Brewster, 2001). Assim, as multinacionais irão provavelmente aumentar o número de expatriados e nomeá-los para posições em diversas áreas, com vista a reforçar o controlo sobre subsidiária, num país institucionalmente distante.

Um outro desafio enfrentado pelas multinacionais é quando existe uma grande distância institucional respeitante à transferência de conhecimento para as subsidiárias. Informação e práticas organizacionais no contexto do país de origem, podem ser difíceis

de transferir para países institucionalmente distantes, porque muitas vezes eles são inconsistentes com instituições dos países anfitriões (Kostova & Zaheer, 1999; Brouthers et al., 2008; Ando & Paik, 2013). Para que a transferência do saber ocorra com sucesso, é aconselhável que a multinacional adquira conhecimentos locais aprofundados para adaptar às práticas organizacionais baseadas no país de origem, para o contexto local. Desta forma, as multinacionais operando em países institucionalmente distantes podem usar taxas menores de expatriados, devido ao envolvimento próximo de expatriados na subsidiária, o que facilita o reenquadramento do saber e das práticas organizacionais, de acordo com o contexto local (Kostova & Zaheer, 1999; Law, Song, Wong, & Chen, 2009). Ainda assim, as multinacionais precisam de manter um número relativamente elevado de expatriados nas subsidiárias, por forma a facilitar e a assegurar a transferência de saber tácito e descodificado. Como este tipo de conhecimento está incorporado no indivíduo, pode apenas ser transferido através orientação e formação pessoal pelos expatriados (Wang et al., 2009).

Em suma, quando existe grande distância institucional, as multinacionais diminuem a taxa de expatriados para ultrapassar a carência de legitimidade enquanto, por outro lado, aumentam o número de expatriados, para a reforçar o controlo sobre as operações estrangeiras. A fim de implementar eficazmente a transferência de saber em condições de grande distância institucional, as multinacionais reduzem a taxa de expatriados, mas aumentando o seu número.

As empresas aprendem a gerir operações no estrangeiro em ambientes desconhecidos através da experiência operacional em vários países (Wilkinson et al., 2008). A experiência acrescida melhora exponencialmente a capacidade de lidar com contextos desconhecidos (Wilkinson et al., 2008), e tais capacidades adquiridas através da aprendizagem experimental pode ser aplicada em novas localidades e pode também ajudar as multinacionais a entender e a ir ao encontro de idiossincrasias locais (Ando & Paik, 2013; Johanson & Vahlne, 2006; Kostova & Zaheer, 1999). De igual modo, através da experiência operacional ganha num determinado país anfitrião, as multinacionais adquirem conhecimento e competências que permitem um melhor entendimento das condições específicas ao país (Wilkinson et al., 2008). Como resultado da incerteza reduzida através da acumulação de experiência internacional e do país anfitrião, a necessidade de depender de expatriados para gerir operações diminui. Consistentes com este argumento, estudos anteriores mostram que existe uma associação negativa entre experiência internacional e a experiência do país anfitrião, com a nomeação de expatriados (Wilkinson et al., 2008).

À medida que a capacidade da empresa em lidar com instituições diferentes do país de origem aumenta, com a experiência internacional e do país anfitrião, as questões de legitimidade tornam-se menos preocupantes para esta (Gaur et al., 2007). Explorando as suas capacidades em lidar com instituições desconhecidas, as empresas com experiência internacional são mais capazes de detetar, compreender e de se adaptar às características das instituições locais e aos seus requisitos de legitimidade (Kostova & Zaheer, 1999). Firmas com experiência substancial do país anfitrião também lidam e reconhecem melhor os requisitos de legitimidade específicos das instituições do país

anfitrião (Wilkinson et al., 2008). Assim, nas firmas com substancial experiência internacional e do país de origem, a relativa vantagem dos locais sobre os expatriados em lidar com problemas de legitimidade decresce, o que, por sua vez, vai aumentar a taxa de expatriados (Gaur et al., 2007).

As empresas com experiência internacional têm criado um conjunto de expatriados capazes de executar tarefas em países institucionalmente distantes (Paik & Sohn, 2004). Da mesma forma, a experiência operacional no país anfitrião desenvolve expatriados conhecedores das idiossincrasias institucionais específicas desse país (Widmier et al., 2008). Estes expatriados, internacionalmente competentes, funcionam mais eficazmente como veículo de transferência de saber, pois são capazes de contextualizar o conhecimento da empresa-mãe e de conciliá-los com requisitos institucionais locais (Wang et al., 2009). Um grande grupo de expatriados internacionalmente competentes baixa a necessidade de manter uma taxa elevada de funcionários locais para captar conhecimento. Ao mesmo tempo, a disponibilidade otimizada de expatriados internacionalmente competentes irá permitir às empresas, com substancial experiência internacional, nomearem mais expatriados para a subsidiária estrangeira, de maneira a reforçar a transferência de conhecimento. Um conjunto de expatriados internacionalmente competentes permite às empresas aumentar o número de expatriados para fins de controlo em condições de grande distância institucional. Em resposta a esta distância institucional, as firmas com experiência internacional podem atribuir um número necessário de expatriados que possam exercer funções de controlo.

Contudo, firmas com menos experiência internacional têm carência de expatriados internacionalmente competentes. Como consequência, estas não conseguem aumentar o número de expatriados face à distância institucional, embora uma grande distância institucional exija mais expatriados enviados para as subsidiárias, para um controlo eficaz (Gaur et al., 2007; Ando & Paik, 2013).

Resumindo, para empresas com elevada experiência internacional e do país anfitrião, a vantagem dos locais sobre os expatriados na criação de legitimidade e transferência de conhecimento em condições de grande distância institucional, diminui. Adicionalmente, a disponibilidade acrescida de expatriados internacionalmente competentes possibilita às firmas, aumentar o número de expatriados enviados para a subsidiária estrangeira com finalidade de controlo e transferência de saber, num contexto de grande distância institucional.

Conclui-se então que, à medida que a distância institucional aumenta, as empresas japonesas reduzem a taxa de expatriados mas aumentam o número de expatriados. A relação inversa entre a distância institucional e a taxa de expatriados vai diminuindo assim que as firmas vão acumulando experiência internacional e do país anfitrião. Em comparação, a relação direta entre distância institucional e o número de expatriados vai crescendo à medida que essas empresas acumulam experiência internacional. Estas multinacionais procuram legitimidade nos contextos locais e no controlo de operações internacionais, de maneira a lidar com a grande distância institucional (Xu et al., 2004).

As firmas com elevada experiência internacional, mais do que aqueles com baixa experiência, têm tendência a aumentar o número de expatriados, em resposta ao incremento da distância institucional. As empresas que carecem de experiência internacional têm dificuldades em enviar um número de expatriados necessário, de maneira a lidar com a distância institucional crescente. É possível que as empresas com alta experiência internacional tenham grande número de expatriados internacionalmente competentes, disponíveis (Ando & Paik, 2013).

### 2.11 Internacionalização, distância psíquica e geográfica

Se a atividade internacional é positiva para o desempenho tanto das empresas quanto do país, é interessante identificar os fatores que levam uma empresa a aventurar-se em mercados internacionais e conquistá-los. Por outro lado, é pertinente identificar as dificuldades que se colocam ao entrar em mercados externos e à expansão internacional na percepção dos responsáveis pelas tomadas de decisão nas organizações (Mazon et al., 2010). Fulcral no processo de internacionalização é a aquisição de conhecimento do mercado local, caracterizado na literatura como “um processo rico e complexo de aprendizagem organizacional” (Lord & Ranft, 2000).

Os negócios enfrentam uma panóplia de desafios específicos dos novos países anfitriões que são geralmente bastante diferentes dos problemas enfrentados no país de origem. As empresas ‘resolvem’ novos problemas e gradualmente vão adquirindo conhecimento específico relativamente ao país anfitrião (Pennings et al., 1994 citado em Wilkinson et al., 2008). Assim, aprender sobre mercados estrangeiros é também uma forma de desenvolvimento progressivo e o conhecimento adquirido daí resultante pode permitir à firma melhorar as suas práticas empresariais, enquanto se reduz a incerteza do país de origem (Benito & Gripsrud, 1992 citado em Wilkinson et al., 2008).

À medida que a subsidiária aprende com os seus sucessos e fracassos, vai mudando e adaptando as suas políticas e práticas corporativas (Baum & Singh, 1994 citado em Wilkinson et al., 2008).

Alguns autores sugerem que modos de baixo controlo, tais como *joint ventures*, podem apresentar à firma grandes oportunidades de crescimento futuras, onde modos de alto controlo podem ser menos favoráveis a tais oportunidades (Tong, Reuer, & Peng, 2008; Wilkinson et al., 2008). Além disso, em alguns países os requisitos administrativos ainda exigem equidade partilhada com firmas locais, bem como *numerus clausus* de expatriados. Enquanto estes e outros fatores devem ser tomados em conta pela administração, o conhecimento dos efeitos negativos possivelmente temporários resultantes da distância cultural, deve ser fornecido aos gestores com grande flexibilidade, à medida que estes tomam decisões de modo operacional (Wilkinson et al., 2008).

O estudo mostra que uma das três principais barreiras à internacionalização identificadas por estas empresas está ligada à problemática do seguinte aspeto: barreiras internas à

organização, tais como a adequação de capacidades e de recursos para atuar no exterior (Pereira et al., 2005).

Copeland (1985, citado em Nakamura, 2001) informa que todos aqueles que não têm experiência em fazer negócios na China, possam ficar devastados com a quantidade de despesas e obstáculos que o lançamento de uma sucursal nesse país asiático pode envolver. Refere também que as empresas bem-sucedidas devem desenvolver critérios específicos para a China e funções eficientes para o pessoal, que correspondam às expectativas e necessidades da mão de obra chinesa, bem como dos funcionários do governo (Nakamura, 2001).

Assim, se entende que quanto melhor for a adaptação da subsidiária ao ambiente económico, legal, social e cultural da empresa-mãe, maior será a probabilidade de sucesso (Harvey & Novicevic, 2000; Torrington & Holden, 1992 citado em Widmier et al., 2008). Firms com grande número de subsidiárias estrangeiras podem estar a perseguir uma estratégia global, requerendo o uso de mais expatriados nas suas subsidiárias para efeitos de controlo (Edstrom & Lorange, 1984 citado em Widmier et al., 2008). Firms com extensiva experiência de IDE podem ter uma forte variedade de expatriados, programas de formação e procedimentos necessários a minimizar muitos dos aspetos negativos, associados aos expatriados (Black & Mendenhall, 1990; Tung, 1984 citado em Widmier et al., 2008).

Em contrapartida, empresas com relativamente menos experiência em IDE (empresas com carência de especialistas em IDE) têm de usar gestores provenientes do país de origem, que eventualmente até possuam pouca experiência a nível internacional. Daqui podem resultar elevadas despesas, sob a forma de formação, rotatividade e de substituição de RH, bem como uma maior probabilidade de fracasso da subsidiária, devido à falta de competência ou experiência na adaptação às diferenças económicas, legais, sociais e culturais (Birdseye & Hill, 1995; Harvey & Novicevic, 2000 citado em Widmier et al., 2008).

Gatignon e Anderson (1988, citado em Widmier et al., 2008) mostraram que as multinacionais evitam subsidiárias detidas a 100% em países de alto risco, primeiramente para evitar investir numa subsidiária que pode falir. Cho e Radmanabhan (1995, citado em Widmier et al., 2008) descobriram que empresas japonesas eram especialmente adversas a aquisições em países em vias de desenvolvimento, mostrando, contudo, uma menor aversão a países desenvolvidos.

A formação de recursos humanos locais em processo de negócios da empresa-mãe pode exigir bastante tempo e dinheiro, especialmente se não forem encontrados diretores e gestores qualificados rapidamente. Nos mercados de alto risco, as empresas são relutantes ao investimento e formação de locais, contudo mais propensas ao uso de expatriados. Os expatriados, por outro lado, representam 'bens de conhecimento' que podem ser facilmente transferidos de volta para a sede ou para outra subsidiária estrangeira (Chang & Rosenzweig, 2001; Widmier et al., 2008).

Adicionalmente, Grant (1987, citado em Andrade & Galina, 2013) argumenta que os seguintes benefícios podem levar o grau de internacionalização de uma empresa a ser positivamente relacionado com o seu desempenho:

- retorno sobre os ativos intangíveis;
- poder de mercado conferido pela atuação em âmbito internacional;
- capacidade de realizar investimentos de risco;
- e ampliação das oportunidades de investimento.

Há ainda a possibilidade de prospeção de novos mercados, o que permite maior crescimento, além dos restantes benefícios relacionados com o poder negocial (Grant, 1987; Sundaram & Black, 1992 citado em Andrade & Galina, 2013).

Por outro lado, ao atuarem além das suas fronteiras nacionais, as empresas também podem beneficiar da aprendizagem, do conhecimento e do desenvolvimento de capacidades à volta do mundo.

Entretanto, estes autores têm sido alvo de críticas, devido ao facto de sobrevalorizarem os benefícios da expansão internacional e, por vezes, de não considerarem os custos inerentes ao processo de internacionalização. Para Ruigrok e Wagner (2003), a internacionalização, isoladamente, não é uma condição suficiente para um desempenho superior e, portanto, a empresa deve realizar uma avaliação entre os custos e os benefícios inerentes à estratégia de expansão internacional.

Embora existam muitas considerações que levem a previsões de uma relação positiva entre o grau de internacionalização e o desempenho, diversos outros fatores levam a acreditar que possa haver também um impacto negativo do grau de internacionalização sobre a rentabilidade. Dentre esses fatores, destacam-se:

- Restrições ao nível da gestão: distância física, diferenças linguísticas e culturais, barreiras jurídicas;
- Custo de ser estrangeiro (*liability of foreignness*): falta de informação local, falta de familiaridade com a cultura do lugar, tratamento discriminatório por parte do governo, clientes e fornecedores locais;
- Custo de ser novo no mercado (*liability of newness*): instalação de fábricas no exterior, estabelecimento de sistemas internos de gestão e rede de negócios externos;
- Custos operacionais: fatores logísticos, barreiras comerciais; custos administrativos, coordenação e controlo;
- Fatores ambientais: regulamentações governamentais, leis de comércio e flutuações da moeda (Andrade & Galina, 2013).

Levando em consideração os desafios e custos descritos acima, alguns estudos identificaram uma relação linear negativa entre o grau de internacionalização e o desempenho da empresa (Brewer, 1981; Collins, 1990; Michel & Shaked, 1986; Siddharthan & Lall, 1982 citado em Andrade & Galina, 2013).

Para Li (2007), estes resultados podem estar associados ao facto de que, eventualmente, os custos marginais inerentes à expansão internacional poderem exceder os benefícios marginais, afetando, negativamente, o desempenho da própria empresa.

Estudos mais recentes têm encontrado resultados não muito lineares para a relação entre o grau de internacionalização e o desempenho, indicando que as multinacionais obtêm tantos benefícios quanto custos, nos seus processos de internacionalização (Chang & Rosenzweig, 2001; Andrade & Galina, 2013).

Nesse sentido, Ruigrok e Wagner (2003) argumentam que "a internacionalização, por si só, não é uma condição suficiente para um desempenho superior, de modo que formular uma relação monotónica linear entre internacionalização e desempenho não consiste no melhor caminho à construção da teoria".

Para Gomes e Ramaswame (1999, citado em Andrade & Galina, 2013), é compreensível que a relação internacionalização desempenho seja não linear, podendo compreender dois períodos:

- Período em que os lucros da internacionalização tendem a exceder os custos da expansão internacional;
- Momento em que os custos superam os lucros incrementais da internacionalização.

Além disso, Li (2007) entende que "é plausível argumentar que a relação internacionalização / desempenho seja não linear, tendo em vista que o desempenho da empresa é determinado pelos efeitos combinados dos custos e lucros das multinacionais no curso da internacionalização".

Sendo assim, levando em consideração os lucros e os custos inerentes ao processo de internacionalização, vários estudos encontraram um efeito não linear para a relação internacionalização/desempenho, se bem que, os seus resultados sejam bastante controversos.

A literatura de negócios internacionais, aborda diversos aspetos que poderiam levar à perda de desempenho de uma empresa à medida que o seu grau de internacionalização aumenta.

Uma importante implicação deste estudo para os gestores de negócios internacionais em economias em desenvolvimento é que, do ponto de vista dos custos de ser estrangeiro ou *liability of foreignness*, esse desempenho negativo pode estar relacionado com a inexperiência das multinacionais em mercados externos, falta de informação local, falta de familiaridade com a cultura estrangeira e, até mesmo, com o tratamento discriminatório por parte do governo de outros países. Além disso, a falta de experiência global, competência administrativa e a experiência profissional são fatores que podem influenciar negativamente o desempenho das multinacionais de economias em desenvolvimento em mercados estrangeiros (Andrade & Galina, 2013).

Esta abordagem da 'fase transitória' argumenta que os expatriados (e respetivas famílias) tendem a ser muito dispendiosos, embora o custo do fracasso da expatriação possa ser bastante significativo também. À medida que a subsidiária ganha experiência no contexto empresarial do país anfitrião, é provável que a empresa-mãe localize gestão subsidiária. A vantagem de localizar a gestão inclui um conhecimento profundo das condições de negócio no país anfitrião que os gestores locais tendem a conhecer, para além do facto de serem mais baratos a nível salarial. A seu tempo, as multinacionais podem permitir que as subsidiárias aumentem o seu envolvimento com locais para posições de gestão senior, particularmente após esses locais terem ganho experiência e familiaridade com a estratégia e organização internacional, bem como com a cultura corporativa da empresa-mãe. A nível de custos, a locação da administração nas subsidiárias estrangeiras pode ser financeiramente mais vantajosa do que manter um contingente de expatriados.

Apesar da significativa acumulação de estudos que analisam o grau de expatriação de subsidiárias, não há ainda consenso no fator principal que explique a escolha entre a expatriação e a locação da administração de subsidiárias estrangeiras. Diferentes metodologias (por exemplo: estudos de caso, inquéritos e análise de desvios) e conjunto de dados têm produzido diferentes resultados ou pelo menos, resultados que são difíceis de fundamentar generalizações (Bassino et al., 2015).

As empresas que se aventuraram no comércio internacional deparam-se com barreiras ou dificuldades que diferem das existentes no seu mercado doméstico. As barreiras impostas pelos países aos produtos importados podem ser divididas em dois grandes grupos: barreiras tarifárias e barreiras não tarifárias (Kotabe; Helsen, 2000 citado em Mazon et al., 2010). As barreiras tarifárias, mais utilizadas no comércio internacional, são as tarifas alfandegárias, divididas em tarifas alfandegárias específicas e tarifas alfandegárias *ad valorem*. Ambas são instrumentos qualitativos que influenciam os preços de mercado sem impor diretamente a quantidade comprada ou vendida. As barreiras não tarifárias são quaisquer medidas, que não a tarifa, destinadas a impedir ou dificultar a venda de produtos de um mercado estrangeiro (Keegan; Green, 2000 citado em Mazon et al., 2010).

Moini (1997, citado em Mazon et al., 2010) propõe a existência de cinco tipos de barreiras ao comércio internacional no que concerne à exportação:

- barreiras de *marketing* - compreendem a obtenção de informações sobre clientes e mercados externos, como fazer preços e propaganda no exterior;
- barreiras de procedimentos - estão ligadas aos aspetos burocráticos, documentais e logísticos envolvidos em uma operação de exportação;
- barreiras de práticas e negócios internacionais - referem-se aos regulamentos impostos por governos, à comunicação com clientes e às práticas comerciais no exterior;
- barreiras financeiras - dizem respeito aos riscos cambiais, ao financiamento das operações de exportação e à cobrança das vendas ao exterior;
- barreiras técnicas e de adaptação - referem-se à adaptação de produtos para o mercado externo e a serviços de pós-venda.



As várias pesquisas no âmbito da internacionalização de empresas, nomeadamente sobre as exportações, revelam a existência de barreiras à entrada de mercadorias em outros países. Assim, as barreiras ou obstáculos às exportações geram atitudes negativas nos executivos de empresas exportadoras, alterando o comportamento e a *performance* da empresa em relação à atividade exportadora. As barreiras à exportação são consideradas, nos estudos de comportamento exportador, como características de atitudes dos gerentes internacionais. A perceção de barreiras está associada ao comportamento exportador de tal modo que empresas cujos executivos detetam barreiras elevadas têm menor propensão a exportar ou, caso o façam, tendem a manter-se em níveis preliminares de atividade exportadora (Mazon et al., 2010).

As multinacionais americanas e japonesas tendem a reduzir o uso de expatriados e gradualmente depender de gestores locais à medida que, as subsidiárias estrangeiras se tornam mais integradas nos mercados locais (Beamish & Inkpen, 1998; Kobrin, 1988 citado em Fang et al., 2010). Isto implica que o papel dos expatriados em facilitar a transferência de conhecimento da sede se torne menos importante ao longo do tempo.

As subsidiárias dependem fortemente da informação tecnológica desenvolvida no país de origem. Devido ao seu valor e raridade, a informação tecnológica foi consistentemente obtida para fornecer à empresa vantagens estratégicas na sua expansão internacional (Song, Droge, Hanvanich, & Calantone, 2005; Fang et al., 2010). Embora algum conhecimento tecnológico seja tácito e difícil de transferir, especialmente em fase de desenvolvimento, nós consideramos que a maior parte dele seja prontamente codificado à medida que empresa-mãe desenvolva, com maior frequência, tecnologias *standard*, para alcançar economias de escala.

Os funcionários da empresa subsidiária irão melhorar a sua compreensão do conhecimento tecnológico da sede, à medida que o nível de produção acumulada aumente. A capacidade absorvente melhorada permite aos funcionários da subsidiária procurar e comunicar com fontes de conhecimento dentro da empresa-mãe, sem o envolvimento intensivo dos gestores expatriados (Belderbos et al., 2012). Assim, a relação entre o conhecimento tecnológico da empresa-mãe e o rendimento da subsidiária torna-se menos dependente do envolvimento de gestores expatriados, sempre que a subsidiária operar durante um longo período de tempo.

Isto leva-nos a conjecturar que, apesar do valor limitado a curto prazo, o conhecimento de *marketing* da empresa-mãe irá ter um impacto positivo a longo prazo na *performance* da subsidiária. Por exemplo, aquando da entrada do *Kentucky Fried Chicken (KFC)* no mercado japonês em 1970<sup>9</sup>, este passou por grandes dificuldades na replicação do seu *know-how* desenvolvido nos EUA, porque o seu mercado local apresentava diferentes segmentos de clientes, que tinham uma estrutura de refeição diferente. O *KFC Japan* não lucrou nada até finais dos anos 70, até que se arranjam formas de adaptar a sua estratégia de *marketing* ao ambiente local (Bartlett & Rangan, 1992 citado em Fang et al.,

---

<sup>9</sup> Devemos ter em conta que foi apenas após o Japão ter alcançado um surpreendente crescimento económico, durante a década de 60, que começou a ser considerado como um 'mercado atrativo' para os investidores estrangeiros (Bytheway, 2010).

2010). De igual modo, a entrada da *Honda Motors* no mercado americano nos anos 60 não foi bem-sucedida até que, anos depois, reviram as suas estratégias de *marketing* e de distribuição, por forma a explorarem as carências locais desse mercado.

No entanto, devido à elevada especificidade local do conhecimento de *marketing*, a empresa deve demorar o seu tempo a adaptar-se a tal conhecimento, depois de ter adquirido um bom entendimento sobre as características únicas dos mercados locais. Assim, os responsáveis para descodificar o conhecimento de *marketing* devem estar familiarizados com o contexto local, caso contrário surgirão desentendimentos, devido ao facto de eles tomarem como dado adquirido alguns pressupostos que se desviam das condições do ambiente do país. Os expatriados não são vistos como a melhor escolha para gerir o processo de adaptação, devido à carência de conhecimento sobre as instituições e práticas políticas, económicas e culturais do país anfitrião (Brock, Shenkar, Shoham, & Siscovick, 2008). Além disso, os expatriados tendem a estabelecer práticas parecidas com as que foram estabelecidas na sede, e essas práticas podem condicioná-los a esperar demasiado, antes de fazerem as transições necessárias.

Então, uma subsidiária com uma presença substancial de expatriados tem tendência a ter menor empenho na adaptação local. Sem uma suficiente adaptação local, o conhecimento de *marketing* da empresa, geralmente específico do país de origem, pode ser impropriamente aplicado e, assim, levar a resultados de rendimento negativos (Argote & Ingram, 2000; Greve, 1999 citado em Fang et al., 2010). Por exemplo, o fracasso do *KFC* em Hong Kong resultou parcialmente duma rápida replicação das práticas tradicionais da empresa-mãe pelos gestores expatriados, sem primeiramente ter ganho conhecimento suficiente sobre as características distintas do mercado local e dos seus hábitos de consumo (Fang et al., 2010).

Por outro lado, gestores locais podem desempenhar um papel mais importante ao adaptar e aplicar eficazmente o conhecimento de *marketing* da sede (Gong, 2003; Fang et al., 2010). Graças ao seu profundo conhecimento do mercado do país anfitrião, eles são capazes de identificar oportunidades bem como desajustes associados ao *marketing* e *know-how* importado. A vantagem dos gestores locais, respeitantes às estratégias de *marketing* apropriadas, permite-lhes alcançar lugares de gestão nas áreas de *marketing*, mais frequentemente do que noutras áreas operacionais e para substituir, efetivamente, os expatriados na transferência de conhecimento de *marketing* entre a sede e a subsidiária (Aydin & Terpstra, 1981 citado em Fang et al., 2010). Quando uma empresa subsidiária apresenta elevadas taxas de expatriados, os funcionários locais têm menor tendência a facilitar a transferência e a recolocação do conhecimento de *marketing* da sede em lugares administrativos (Fang et al., 2010).

O conceito de distância psíquica foi primeiramente desenvolvido por Beckerman (1956, citado em Moreira & Ogasavara, 2014), no seu estudo sobre o efeito da distância nos padrões de negócios. A distância psíquica é definida, por Johanson e Vahlne (2006), como a soma de fatores que obstam o fluxo de informações do mercado estrangeiro. Como exemplos, refiram-se as diferenças de idioma, educação, práticas de negócios, cultura e desenvolvimento industrial.

Kogut e Singh (1988) conceituam a distância psíquica como o grau de incerteza da firma com as características do mercado estrangeiro. Desse modo, a distância psíquica seria influenciada pelas diferenças culturais e idiomáticas entre o país de origem e o país alvo (Moreira & Ogasavara, 2014).

A distância geográfica foi reduzida ao tempo mínimo de voo entre a capital ou centro económico do país anfitrião e Tóquio. Quanto menor for o tempo de voo, mais frequentes serão as visitas dos possíveis enviados (Ando & Paik, 2013).

Os benefícios resultantes do envio de expatriados para países institucionalmente distantes irão compensar o custo da expatriação, à medida que as firmas continuam a formar expatriados internacionalmente competentes que consigam, eficazmente, ir ao encontro dos desafios de conflitos de legitimidade, controlo e questões de transferência de conhecimento (Ando & Paik, 2013).

## 2.12 Branding

O conhecimento de *marketing* é um subgrupo crucial dos recursos da empresa, cuja parte central contribui para a construção da marca. Como uma marca é valiosa, rara e construída sobre uma série de investimentos cumulativos no desenvolvimento de mercado ao longo do tempo, é muitas vezes difícil de imitar, dada a vantagem competitiva e sustentável da firma (Song et al., 2005; Fang et al., 2010).

Embora o valor de uma marca seja transferível para novos produtos ou novas categorias, a sua transferência para uma subsidiária estrangeira pode apresentar desafios devido à alta especificidade do conhecimento de *marketing*. A dificuldade da transferência do conhecimento de *marketing* é uma das razões principais para a entrada no mercado através da aquisição de uma marca nativa do país anfitrião (Capron & Hulland, 1999 citado em Fang et al., 2010). Mesmo quando as marcas-mãe e o conhecimento de *marketing* são transferidos, o seu valor pode decrescer devido às diferenças nas preferências dos consumidores e condições de mercado. Estas diferenças normalmente apelam à adaptação do produto e ofertas de serviço, bem como publicidade e estratégias de canal para o contexto local. Este processo de adaptação pode necessitar de um alargado período de tempo. Consequentemente, o conhecimento de mercado acumulado no país da empresa-mãe pode ser de valor limitado, pelo menos em fases iniciais da expansão da subsidiária estrangeira, insinuando que existe um impacto limitado na *performance* da subsidiária a curto prazo.

Contudo, o conhecimento de *marketing* da sede irá tornar-se mais valioso e irá contribuir para a vantagem competitiva da subsidiária a longo prazo, resultante da adaptação de conhecimento. A adaptação local do conhecimento de mercado é importante para atingir uma *performance* superior da subsidiária (Delios & Henisz, 2003; Fang et al., 2010). Tal como demora tempo para uma marca ganhar raízes num mercado estrangeiro, também demorará tempo para a sede e a subsidiária juntamente adaptarem o conhecimento de *marketing* às condições locais. Os obstáculos encontrados pela subsidiária neste processo de sinalizar uma escassez no conhecimento de *marketing* da sede, que por sua vez desencadeia uma busca de um novo e mais apropriado conhecimento. Entretanto os esforços desta busca, envolvendo funcionários da subsidiária, irão adicionar à base de conhecimento local, uma capacidade absorvente para a subsequente transferência de conhecimento da sede (Fang et al., 2010).

## 2.13 Conclusão

Neste capítulo, compreendemos que os benefícios resultantes do envio de expatriados, para países institucionalmente distantes, irão compensar o custo da expatriação, à medida que as firmas continuem a formar expatriados internacionalmente competentes e que consigam, eficazmente, ir ao encontro dos desafios de conflitos de legitimidade, controlo e questões de transferência de conhecimento (Ando & Paik, 2013).

As empresas que operam em países institucionalmente distantes enfrentam o desafio de, simultaneamente, estabelecer legitimidade local e aumentar o controlo das operações internacionais (Ando & Paik, 2013).

Como Bassino et al. (2015) concluem, em países onde o risco de mercado é maior, as subsidiárias tendem a depender em grande parte de *staff* sénior recrutado a nível local, do que propriamente em expatriados.

A distância cultural é um dos problemas que enfrentam as multinacionais japonesas na sua deslocalização para os países ocidentais. Pela sua especificidade, estas empresas japonesas serão alvo de estudo nesta investigação.



## 3. Cultura empresarial japonesa

### 3.1 Introdução

Neste capítulo, referem-se algumas ideias sobre a cultura e a tradição empresarial japonesa. Trata-se de uma cultura ímpar no mundo, pelo que é necessário conceder-lhe atenção neste estudo, para que se possa compreender e conhecer o modo de agir do povo e do tecido empresarial japonês.

Serão abordadas breves noções de “cultura japonesa”, “formação de expatriados”, “controlo das multinacionais japonesas”, a “impopularidade das subsidiárias japonesas” e das “falhas na competitividade japonesa”.

### 3.2 Introdução à cultura japonesa

Historicamente, os japoneses têm uma aversão a estrangeiros, a pessoas de fora. O Japão nunca se mostrou muito interessado em comunicar com estrangeiros, logo, por consequência, a capacidade e a fluência em línguas estrangeiras é considerada desnecessária (Kobayashi, 1971).

Como as multinacionais japonesas estão envolvidas em negócios à escala global, quem gere estas operações são os japoneses, mas na sua língua materna, o japonês. A comunicação internacional entre a empresa-mãe japonesa e as suas subsidiárias internacionais é feita em japonês, quando se trata de assuntos importantes. Já trocar informação e reportar operações rotineiras são normalmente feitas em inglês.

Uma das características da gestão das multinacionais japonesas é a não internacionalização dos administradores. Nas sedes das multinacionais japonesas, só trabalham japoneses, na sua maneira japonesa de fazer negócios e usando o japonês (Yoshihara, 2008).

Os homens de negócios japoneses têm sempre uma tendência para falar pouco, por confiar na sua experiência, e muitas vezes fracassam ao transmitir as suas verdadeiras intenções na negociação com estrangeiros, o que tem causado muitas e desnecessárias dificuldades e confusões.

Por causa da globalização, deviam ser tomadas em consideração as condições envolventes no ambiente dos negócios japoneses, e colmatar essa enraizada aversão a estrangeiros<sup>10</sup>. As empresas japonesas não deviam limitar as políticas de recrutamento de pessoal apenas a japoneses na gestão de negócios multinacionais (Kobayashi, 1971). Devido à proximidade geográfica e também por partilharem similares influências religiosas, filosóficas e sociopolíticas, o Japão é um dos países que mais investiram na China ao longo dos anos. A forte dependência japonesa dos seus expatriados significa

---

<sup>10</sup> Em média mais do que 1 em cada 20 casamentos, envolve um estrangeiro (cerca de 6%). Contudo essa percentagem sobe para 10% em Tóquio, ou até mais em algumas áreas rurais (Haines et al., 2007).

também oportunidades de carreira limitadas para os gestores chineses, a quem dão a infame designação de “*rice-paper ceiling*” (Kopp, 1999 citado em Legewie, 2002). Nestas multinacionais, é muito raro haver casos de estrangeiros liderando *joint ventures* na China. Aliás, um estudo recente da *Japan External Trade Organization* (JETRO) concluiu que apenas 10% das *joint ventures* eram chefiadas por um não japonês. As oportunidades de socialização e aprendizagem entre japoneses e não japoneses a um nível administrativo são bastante restritas. Estão limitadas hierarquicamente a japoneses e chineses, por exemplo, sem serem promovidas quaisquer relações bilaterais entre chineses e outros países asiáticos (Nakamura, 2001). Os japoneses não permitem fluxos de informação transfronteiriços entre subsidiárias dos dois países, sem o conhecimento da sede no Japão.

O Japão exige uma grande assimilação cultural aos recém-chegados, mas oferece poucas oportunidades práticas para que estes consigam essa assimilação (Haines, Minami, & Yamashita, 2007). De acordo com os resultados tornados públicos no passado mês de março, sobre o primeiro inquérito nacional sobre este assunto, destacam-se entre outras formas de discriminação sofridas pelos estrangeiros no Japão: rejeições a pedidos de arrendamento, ofertas de trabalho exclusivas para japoneses e insultos racistas (Osaki, 2017).

A sociedade japonesa tem de ser vista especialmente como um parâmetro, em que não é expectável que venha a mudar a curto prazo apenas por ações de empresas singulares, por muito grande que elas possam ser (Legewie, 2002).

### 3.3 Formação de expatriados

Durante mais de vinte anos, as multinacionais japonesas chamavam ao Japão os seus funcionários, tanto chineses como de outros países asiáticos, para formação, de modo a atualizar o seu conhecimento tecnológico e administrativo. Em meados da década de 90, grandes empresas também começaram por empregar trabalhadores chineses em quantidade e de forma permanente, oferecendo-lhes carreiras na empresa-mãe. Esta medida fez aumentar o conhecimento destas empresas sobre países e mercados estrangeiros. Permitiu também obter um leque de ‘funcionários leais’, que poderiam ser enviados para posições no estrangeiro, com vista a acabar com o problema do excesso de confiança nos expatriados japoneses. À primeira vista, esta tendência constitui um claro indicador de uma mudança do ‘etnocentrismo’ para o ‘policentrismo’. O autor tem conhecimento de, por exemplo, três casos em que funcionários chineses trabalharam, por alguns anos, nos escritórios da sede de uma grande multinacional em Tóquio, antes de serem promovidos a seniores. Um deles tornou-se o diretor do departamento da China; os outros dois foram enviados para a China, como diretores gerais de *joint ventures* já existentes. Contudo, nestes três casos, os chineses obtiveram nacionalidade japonesa durante todo este percurso. Quando confrontados com estes factos, todos admitiram implícita ou explicitamente, pressões por parte da sociedade japonesa como razão principal para o terem feito. Embora tenham negado que a sua nacionalidade chinesa tenha tido qualquer influência nas suas carreiras profissionais, consideraram que foi mais



conveniente para os seus filhos terem apelidos japoneses na escola. Tal mudança de nacionalidade teve fortes repercussões, mesmo tendo eles confessado ter sido irrelevante para a progressão nas suas carreiras (Legewie, 2002).

Considerando estes casos, os restantes gestores locais na China poderiam facilmente concluir o contrário. Com eventuais resultados desastrosos nas suas motivações, os funcionários nas subsidiárias chinesas poderão pensar que tal mudança de nacionalidade seja algum tipo de pré-requisito para uma promoção ou para um rápido sucesso neste tipo de empresas japonesas (Legewie, 2002).

De momento, muitas multinacionais Japonesas com vista a empregar funcionários autóctones do país anfitrião nas suas subsidiárias, como é o caso da *FUJITSU CHINA HOLDINGS CO. LTD*, estão a contratar jovens sem experiência levando-os para a sede no Japão em estágio, tratando-os como funcionários japoneses normais. Depois de estagiarem por 2 ou 3 anos, enviam-nos em 'missões' de trabalho para outros países ou, em muitos casos, inclusivamente para o seu país de origem.

Além disso, ao integrarem os estagiários no grupo dos restantes funcionários japoneses por um alargado período de tempo, as multinacionais japonesas esperam um substancial ganho de conhecimento e sensibilidade cultural desses países, sem necessitarem de, a longo prazo, recorrer a programas de treino intensivo (Paik & Sohn, 2004). Em 1998, Beamish e Inkpen, confirmaram a tendência do número de expatriados japoneses ter reduzido e das empresas começarem a reconhecer a importância de habilitar gestores locais, de forma a competir mais eficazmente no mercado global (citado em Paik & Sohn, 2004).

Outro dos problemas de controlo de gestão internacional, bastante comum em firmas estrangeiras na China, é a contratação de *chinese overseas* (chineses nascidos no estrangeiro), para lugares de gestão de topo. Estes gestores falam mandarim e mostram familiaridade com a cultura local, contudo os gestores locais rejeitam-nos preferindo trabalhar sob a orientação de expatriados, mesmo sendo ocidentais (Legewie, 2002).

### 3.4 Controlo das multinacionais japonesas

As multinacionais japonesas são conhecidas pela concentração de expatriados nas suas subsidiárias no estrangeiro (Tung, 1982; Negandhi & Welge, 1984; Kopp, 1994; Beamish & Inkpen, 1998 citado em Legewie, 2002). Muitos autores afirmam que para os padrões internacionais, estas multinacionais mostram um nível elevado de centralização nas tomadas de decisão (Agarwal, 1993; Harrison et al., 1994; Jain & Tucker, 1995 citado em Legewie, 2002). Em contrapartida, um igual número de estudos concluíram exatamente o contrário: que as empresas americanas e muitas europeias têm mais tendência a exercer um controlo formal e centralizado sobre as suas filiais no exterior, do que as suas homólogas japonesas (Legewie, 2002).

Ferner (1997, citado em Legewie, 2002) descreve a estratégia nipónica de operações no exterior como “uma coordenação centralizada forte <sup>11</sup> mas informal, fortemente dependente do estabelecimento de uma rede internacional de gestores expatriados japoneses”.

As multinacionais japonesas <sup>12</sup> dependem de um nível elevado de expatriados em posições-chave nas suas subsidiárias, quando comparadas com multinacionais de outros países (Jaussaud, Schaaper, & Zhang, 2001; Yoshihara, 2008; Bassino et al., 2015). Em 1998, 72% das subsidiárias japonesas a laborar na Ásia <sup>13</sup> tinham um nipónico como executivo de topo, um número significativamente mais alto do que as multinacionais Norte-Americanas e Europeias (METI, 2003 citado em Bassino et al., 2015). Este fenómeno tem sido particularmente relacionado com as práticas de gestão de RH das empresas japonesas. Tem também sido relativo à ideia que as firmas japonesas replicaram as estruturas *keiretsu* em outros países, exigindo intensivas comunicações intraempresariais, com a sede no Japão, e comunicações interempresariais, com *keiretsu* associados a subsidiárias japonesas em países anfitriões e conseqüentemente, a expatriados japoneses em posições sénior (Yoshihara, 2008). Legewie (2002) advoga que a mentalidade inata e predominante *insider-outsider* impede as empresas nipónicas de localizar a gestão das suas subsidiárias, ao passo que muitas firmas japonesas na China são consideradas como recurso em vez de *market seeking*, não necessitando do *feedback* local que os gestores seniores podem gerar.

Embora as subsidiárias japonesas dependam em grande parte de expatriados em posições sénior, a variação do grau em que as subsidiárias de multinacionais japonesas empregam expatriados do país de origem, ainda não foi completamente explicada.

Considera-se que a dependência estratégica da empresa-mãe, relativamente às afiliadas, tenha aumentado a tendência de nomear expatriados. Contudo, Yoshihara (2008) explica que essa nomeação de expatriados japoneses em outras posições de gestão sénior serve apenas como propósito de manter o controlo.

---

<sup>11</sup> As multinacionais japonesas, em média, têm 88% de equidade da subsidiária estrangeira. Os valores médios da idade da subsidiária e do número de funcionários são de 15,6 e 308, respetivamente, e o número médio de trabalhadores da empresa mãe é de 13 503 (Ando & Paik, 2013).

<sup>12</sup> METI (2003, citado em Bassino et al., 2015) mostra-nos, por exemplo, que em 1998, não só 72% dos executivos de topo eram expatriados japoneses, como 63% dos assistentes destes executivos, e 31 a 68% do pessoal em departamentos-chave de subsidiárias japonesas a fabricar na Ásia eram expatriados japoneses.

<sup>13</sup> Em 2004, 49% das subsidiárias japonesas estavam localizadas na Ásia, em comparação com 14% na Europa, 31% no Canadá e EUA, 6% nas restantes partes do mundo (Bassino et al., 2015).

### 3.5 Impopularidade das subsidiárias japonesas

Na China <sup>14</sup>, Ma (1998, citado em Legewie, 2002) descreve a impopularidade das empresas japonesas entre os seus funcionários chineses, quando comparadas com as suas concorrentes europeias ou americanas. Esta preferência por firmas ocidentais deve-se não só aos salários mais elevados, mas também reflete as diferenças na avaliação geral e desempenho de ambas.

Leung *et al.* (1997, citado em Legewie, 2002) mostra que funcionários chineses trabalhando com expatriados japoneses estão muito menos satisfeitos do que aqueles que trabalham com ocidentais. Aqueles que trabalham com japoneses aperceberam-se de que auferiam remunerações inferiores, comparativamente, aos seus colegas geridos por ocidentais, e mesmo por outros chineses.

Nakamura (2001) realça a insatisfação dos trabalhadores chineses nas subsidiárias japonesas na zona de Shenzhen. Diz que todos os entrevistados reclamam por não poderem participar, nem ter direito de voto em todo o processo de tomadas de decisão. De um modo geral, eles mostram-se bastante pessimistas em relação às suas carreiras e às oportunidades que (não) possam ter no futuro (Legewie, 2002).

As empresas japonesas não são exceção. Estudos recentes sugerem que os funcionários chineses, trabalhando para empresas japonesas, geralmente, consideram os gestores japoneses demasiado rigorosos, arrogantes, emotivos, inflexíveis .

Apesar do facto de chineses e japoneses partilharem religiões e influências filosóficas similares, bem como origens sociopolíticas, possuem um conjunto de valores e maneiras de pensar que podem ser, de facto, bastante diferentes. Partilham origens sociopolíticas porque ambos são oriundos de sociedades agrárias.

Em seguida, apresenta-se um resumo dos pontos mais importantes do estudo de Nakamura (2001):

- i) - Os japoneses parecem isolar-se dos chineses. Há bastantes japoneses a trabalhar aqui, mas como eles estão sempre juntos, isolam-se.
- Não consigo percebê-los, não tenho a mínima ideia se eles confiam em nós ou não. Existe alguma comunicação entre os gestores japoneses e nós, mas é apenas a nível profissional, porque de resto comunicar com eles é raro.
- Eu não sei o que dizer sobre eles. Mas tenho ouvido que eles são muito metódicos.

Os chefes japoneses podem não estar sempre a interagir entre eles, mas normalmente tentam ficar a conhecer os seus subordinados. Em muitos casos, até mesmo o presidente da empresa no Japão visita o chão da fábrica, sozinho, por ele próprio e interage com os

---

<sup>14</sup> Em 1999, mais de um terço de todos os fabricantes japoneses na China, vendiam pelo menos 50% de toda a sua produção para o mercado chinês e este número continua a crescer (Legewie, 2002).

funcionários na hierarquicamente inferiores na empresa, tentando reduzir a distância comunicacional entre eles. Estes comportamentos dos líderes japoneses são usualmente mencionados como indicativos da tendência coletivista encontrada nas organizações japonesas, baseados na lealdade e proximidade espacial.

Os funcionários chineses comentaram durante as entrevistas que os gestores japoneses só mostram preocupação com os seus colegas expatriados e com os lucros que essa fábrica chinesa pode gerar, mas nunca mostraram preocupação com o pessoal que trabalha na sua fábrica. Aos olhos dos chineses, os japoneses parecem só preocupados com os membros do 'seu grupo' e com os lucros.

ii) - Quanto à gestão, tanto o lado chinês como o lado japonês estão totalmente separados. Eles raramente trocam ideias connosco. Além disso, eles não nos deixam saber exatamente o que eles estão a fazer. Eu sei muito pouco acerca das estratégias empresariais em vigor, particularmente no aspeto administrativo.

Os gestores japoneses esperam que os chineses simplesmente sigam, sem questionar, as suas ordens, ordens essas dadas superiormente pela sede.

- Tem havido menos comunicação entre japoneses e funcionários chineses. Parece que os japoneses são aqueles que tomam as decisões e nós (chineses) supostamente temos de fazer aquilo que nos mandam. Tal relação é muito monótona... Quando assuntos importantes surgem, eles discutem-nos entre eles, excluindo-nos. As decisões importantes são sempre tomadas pelos japoneses. Estas decisões são-nos transmitidas depois e esperam que obedeçamos ao que nos ordenam. Se eles continuam a fazer coisas dessas, do ponto de vista cultural chinês, irão sempre existir erros. Algumas dessas decisões estão tão enraizadas na cultura japonesa, que é praticamente impossível de pô-las em prática eficazmente.

- Nós não sabemos muito sobre esta empresa. Parece que muitas coisas são estritamente confidenciais e não nos são mostradas. Nós não nos atrevemos a perguntar sobre tais assuntos ou informações... Nós apenas trabalhamos cá. Não nos permitem tomar nenhuma decisão sobre o nosso trabalho, essas são tomadas pelos diretores japoneses. Não existe nada a que se assemelhe a um Diretor Geral desta sucursal, a existir é o seu nome, mais nada. Os verdadeiros diretores estão no Japão, pois quem tem a 'última palavra' nas decisões são sempre eles.

- Existem alguns problemas com o estilo de liderança japonês. De maneira a fazerem tudo à sua maneira, eles não se importam minimamente com os regulamentos locais e algumas vezes ignoram-nas para que as coisas apareçam feitas. Eles só se importam em fazer as coisas à maneira deles.

- A maneira japonesa foca-se na eficácia e obediência subordinada... Os japoneses querem que nós façamos o que quer que seja dito por eles. Nas empresas chinesas, os empregados podem desobedecer a ordens dadas superiormente, caso eles achem que

essas ordens não sejam razoáveis. Nas empresas japonesas, se os subordinados não obedecerem às ordens dos superiores, irão ter problemas. Eles nunca devem questionar ordens dadas superiormente.

- Na empresa D, apesar do assistente do diretor ser chinês, toda a autoridade está concentrada no Diretor Geral japonês. O poder está distribuído mais igualmente entre os gestores. Mas nesta empresa, toda a autoridade está nas mãos do Diretor Geral.

- Eu penso que há problemas na gestão da nossa empresa. Os processos de tomadas de decisão são muito complicados. Antes, quando tínhamos um japonês como diretor geral, ele estava autorizado a tomar decisões sem o consentimento da sede. Mas a partir do momento em que um chinês foi promovido para esse lugar, temos que reportar tudo à sede através dele e a seguir, esperar pela resposta, uma perda de tempo!

ii) - Os gestores japoneses não nos entendem muito bem. A maioria deles não fala chinês... Eles não entendem a nossa cultura, a maneira de pensar chinesa, os seus costumes e as suas muitas tradições. Em tais circunstâncias, é muito difícil para um japonês determinar exatamente como pode gerir uma fábrica aqui. Por isso muitos japoneses voltam ao Japão em três anos. Muitos deles até vêm e vão em um ou dois anos. Logo, quando eles tentam gerir-nos, existem obviamente problemas de comunicação.

- Geralmente, os gestores japoneses apenas ficam cá por um curto espaço de tempo. Em tempos houve um que ficou por cinco anos, durante a sua estadia ele estudou relações políticas e sociais da República Popular da China (RPC). Ele aprendeu muito sobre nós. Por isso, para entender os chineses, penso que sejam precisos pelo menos cinco anos. Mas infelizmente muitos dos japoneses ficam por cá em períodos de apenas dois ou três anos.

- Muitos deles ficam cá por poucos anos e depois vão embora. Quando começam a habituar-se e a entender os locais já é tempo de regressarem. Sempre que chega um gestor novo, tem de passar por um processo de ajustamento cultural. Pela perspetiva chinesa, quando nós nos começamos a habituar ao estilo de liderança de um gestor já está na altura de ele se ir embora. Portanto temos de nos voltar a adaptar rapidamente a um gestor novo outra vez. É muito difícil para nós passar por processos de reajustamento frequentes. De certa forma, temos de tratar dos diretores novos até que eles se habituem. Mas como a sede insiste em envia-los para cá continuamente, têm-se tornado um fardo demasiado pesado para nós funcionários, de maneira a ocupá-los.

Estes comentários parecem indicar-nos que apesar de haver alguns diretores japoneses que estavam dispostos a aprender algo sobre a China e sobre o seu povo, a maioria deles tinha pouco ou nenhum conhecimento sobre a cultura chinesa.

iii) - Os problemas com os engenheiros chineses são que eles não querem partilhar o seu conhecimento com os outros. Assim que adquiriam o domínio da técnica de manutenção

de uma máquina, por exemplo, não querem ensinar aos subordinados como fazer. Consequentemente os subordinados não irão progredir e melhorar as suas competências a um nível parecido ao dos seus supervisores. Apenas porque estes não estão dispostos a ensiná-los.

Também declararam que ninguém deve esperar nada nem criar expectativas do povo chinês, relativamente à sua lealdade para com a sua empresa atendendo a que estes não estão dispostos a sacrificar os seus interesses pessoais, ou os das suas famílias, em prol da empresa, tal como costumam fazer os japoneses.

Tal desconfiança para com os funcionários chineses diminui a vontade com que os japoneses poderiam raramente permitir, mesmo que raramente, aos funcionários chineses participar nos seus grupos ou comunidades de expatriados, sendo ficando desta forma quase impossível de deixá-los participar no processo de tomadas de decisão da empresa (Nakamura, 2001).

### 3.6 Falhas na competitividade japonesa

Muitas empresas japonesas atraídas pelos lucros a curto prazo, começaram a operar internacionalmente sem preparação apropriada, sem estudos básicos de requerimentos legais, referentes a impostos, taxas, regulamentações de controlo de capital estrangeiro, condições sociais, políticas e económicas. E não muito tempo depois começaram a sofrer os efeitos de uma concorrência excessiva, devido a essa má preparação inicial (Kobayashi, 1971).

O conhecimento da língua inglesa é um pré-requisito para os negócios internacionais bem como para todo o tipo de *networking*, tanto a nível formal como informal. Desde que se iniciaram em operações internacionais, a falta de competências em inglês colocou as empresas japonesas numa posição muito desvantajosa, relativamente a outros países industrializados. Esta tendência continuará até que o nível médio de proficiência em inglês dos gestores internacionais melhore, de maneira a permitir uma troca de ideias regular a nível operacional.

Esta maneira de pensar etnocêntrica pode ser encontrada tanto a nível empresarial como na sociedade japonesa em si. Um exemplo disto é a preferência por quadros apenas japoneses, como já foi referido anteriormente (Legewie, 2002).

Não obstante, de modo a melhorar a sua fluência em língua inglesa, e a ganhar experiência necessária para construir uma carreira, cada vez mais japoneses procuram estudar nas Filipinas, porque é muito mais barato do que, por exemplo, estudar nos EUA ou no Reino Unido (RU), não só a nível particular mas também a nível empresarial. Hoje em dia, muitas empresas japonesas encorajam os seus funcionários a ir estudar para as Filipinas, onde o inglês é uma das línguas oficiais (Tokuda, 2016).

Há 5 anos que um fabricante de peças automóvel, na província de Gunma, costuma enviar, anualmente durante 3 meses, entre 10 a 15 dos seus funcionários para as Filipinas, a fim de participarem num curso intensivo de inglês.

A *Mitsuba Corp.* tem expandido a sua produção no estrangeiro, e o inglês é agora um dos requisitos básicos exigidos aos funcionários: “Costumávamos enviar os nossos funcionários para os EUA, mas as propinas e custo de vida são caros”, Yasutaka Iio – gestor de RH da *Mitsuba Corp.* (citado em Tokuda, 2016). Iio acrescenta que estudar nas Filipinas é economicamente mais vantajoso e para além disso pode também facilitar a criação de seus contactos profissionais aos seus funcionários, com eventuais colegas de turma, vindos de outros países asiáticos como, por exemplo, a Coreia do Sul. Segundo a empresa, os custos de um curso de quatro semanas nas Filipinas rondam os 1700€, incluindo alojamento, alimentação e material escolar.

Prevê-se que os mercados asiáticos cresçam significativamente nos próximos anos, daí que estudar nestes países seja uma grande vantagem para as empresas e para os candidatos na procura de emprego (Tokuda, 2016).

### 3.7 Conclusão

Os estudos na área parecem indicar que os gestores japoneses, de uma forma geral, não permitem fluxos de informação transfronteiriços entre subsidiárias de dois países diferentes, sem o conhecimento da sede no Japão. O país em si exige uma maior assimilação cultural dos recém-chegados, mas oferece poucas oportunidades práticas para que estes consigam essa assimilação (Haines et al., 2007). A sociedade japonesa tem de ser vista especialmente como um parâmetro, em que não é expectável que venha a mudar a curto prazo apenas por ações de empresas singulares, por muito grande que elas possam ser (Legewie, 2002).

Considera-se que a dependência estratégica da empresa-mãe relativamente às afiliadas tenha aumentado a tendência de nomear expatriados. Contudo, Yoshihara (2008) explica que essa nomeação de expatriados japoneses, em outras posições de gestão sénior serve apenas o propósito de manter o controlo empresarial.

Resumindo, muitas das multinacionais japonesas já se aperceberam das incongruências organizacionais entre os seus sistemas de controlo de gestão internacional e os requisitos do contexto de negócios, quer na China, quer em outras partes do mundo (Legewie, 2002). Por exemplo, são bem conhecidos os conflitos entre gestores japoneses expatriados e trabalhadores locais em algumas das subsidiárias japonesas nos EUA (Beamish & Inkpen, 1998; Bird & Mukuda, 1988; Rosenzweig, 1994; Taylor, 1991 citado em Paik & Sohn, 2004).

Inúmeros planos que apelam à redução de expatriados começam a emergir nas sedes no Japão. Não obstante, uma simples redução no número de expatriados seria uma mudança radical nestes sistemas de controlo, portanto aparentemente isso não é aconselhável, além de que não se crê que esta reforma aconteça em breve (Legewie, 2002).



## 4. Relações comerciais entre Portugal e Japão

### 4.1 Séc. XVI - As primeiras relações comerciais entre Portugal e Japão

Foi na costa sul da China, mais especificamente em Macau e arredores, onde os portugueses tiveram o seu primeiro contacto com comerciantes japoneses, ainda que em número reduzido, até porque nem todos tinham permissão do governo *Ming* para aportarem.

Desta forma, os portugueses encontraram uma alternativa comercial bastante favorável, servindo de intermediários de produtos chineses para o Japão e de produtos japoneses para a China, ainda que clandestinamente. Sabe-se, segundo alguns autores, que por volta do ano 1543 os comerciantes portugueses já frequentavam o Japão, descoberto por acaso um ou dois anos antes por alguns marinheiros naufragados (Sá, 2006).

Desde a chegada dos primeiros portugueses ao Japão, que os comerciantes e mercadores portugueses se dirigiam à ilha de Kyushu a fim de fazerem negócio. Inicialmente, o comércio era conduzido por empresas privadas, mas, à medida que os lucros aumentavam, o estado português decidiu intervir e começou a organizar o comércio com o Oriente. Já a partir de 1556, um barco por ano dirigia-se ao Japão (Matsuda, 1965 citado em Carvalho, 2000).

Contudo, as ligações comerciais entre japoneses e portugueses só podem ser consideradas oficialmente a partir do estabelecimento permanente destes em Macau em 1557. A partir de então, a intensificação das relações culminou na abertura do porto de Nagasáqui aos estrangeiros em 1570, ao qual os Portugueses chamaram de “o melhor porto do mundo” (Matsuda, 1965 citado em Carvalho, 2000). Nessa altura, as viagens portuguesas tinham sempre os dois portos - Macau e Nagasáqui - como locais de chegada e partida (Boxer, 1990 citado em Sá, 2006).

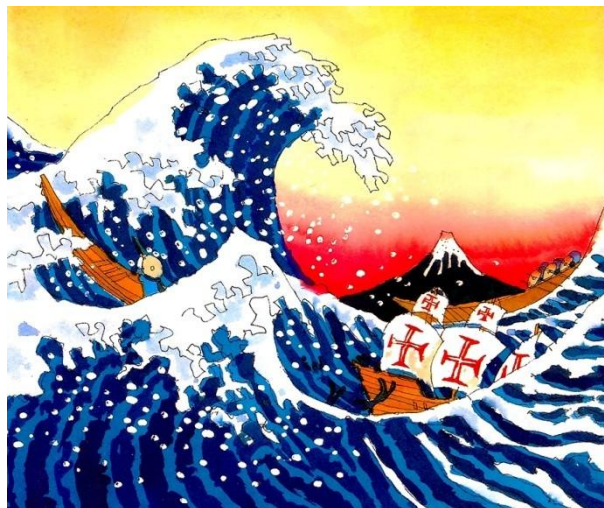


Figura 3: Uma versão da famosa xilogravura “A Grande Onda de Kanagawa”, obra de Katsushika Hokusai em 1830. Observa-se uma enorme onda que ameaça dois barcos de pesca japoneses e uma nau portuguesa, na província de Kanagawa, estando o monte Fuji visível ao fundo (Gonçalves, 1996).

Com o apoio dos *daimyōs*<sup>15</sup> japoneses, estabeleceu-se este comércio regular entre Macau e Nagasáqui (Boxer, 2000 citado em Sá, 2006), travado na circulação de basicamente dois produtos principais: a seda chinesa e a prata japonesa. Naquela altura, na China havia grande procura de prata, cujo valor era duas vezes maior que na Europa ou no Japão. A seda, crua ou tingida, por sua vez, muito barata na China, alcançava valores mais que lucrativos em outros lugares.

Haverà dez, ou doze annos, que tenho os Padres nas minhas terras. Antesque elles viessem, era senhor de três Reynos, & agora o sou de cinco: era muito pobre de dinheyro, agora não ha Rey em Japão, que tenha tantos thesouros: não tinha filhos, & summamente os desejava, agora os tenho. Com elles me entrãrão em casa todas as felicidades. Dizey-me vòs agora, que proveyto me veyo de vos sustentar a vòs, & a vossa ley tantos anos? (Relato de um *daimyō*, s.d. citado em Sousa, 1978, p. 1121)

Entre outros produtos trazidos pelos portugueses havia alguns artigos europeus como vinho, relógios, vidros, cristais, lã, fio de ouro e coral; algodão, tecidos, ópio, da Índia; marfim e ébano, da África; especiarias diversas, peles de animais, madeira de sândalo, de Timor. Os portugueses trocavam esses produtos por: seda, objetos de porcelana e laca, ruibarbo, cobre, ouro, pérolas e almíscar (Wernham, 1987 citado em Sá, 2006).

No desenvolvimento destas relações entre Portugal e Japão, apesar da vontade do *shōgun*<sup>16</sup> em erradicar tudo o que fosse referente aos jesuítas, muito de seu trabalho permanece até hoje. A primeira gramática japonesa foi escrita por um padre jesuíta, João Rodrigues. As letras do alfabeto latino foram introduzidas pelos jesuítas. Novidades tais como a imprensa jesuítica, bem como aspetos da cartografia, das armas, da astronomia, das artes, enfim, uma gama de elementos introduzidos e adaptados, são a prova de que as relações entre Portugal e o Japão foram proveitosas, apesar do carácter negativo que se atribui a este período e ao seu desfecho (Sá, 2006).



Figura 4: Ieyasu Tokugawa (1543-1616) era um poderoso *daimyō* que, se tornaria no fundador e primeiro *shōgun* do shogunato Tokugawa em 1603 (fonte: everyhistory.org).

<sup>15</sup> O termo *daimyō* (大名, lit. "grande propriedade privada / feudo") era atribuído aos senhores feudais, que exerciam controlo militar e administrativo dentro das suas terras. no período entre os séculos X e XIX no Japão. Este termo é também por vezes usado para líderes de "clãs". Tal como na Europa, o Japão nesta altura estava dividido em territórios autónomos, os feudos. Estes senhores feudais tinham total soberania sobre as suas propriedades, exímios generais, eram apoiados pelos seus exércitos privados de *samurais* e respondiam apenas perante o *shōgun*. Qualquer samurai que não atuasse sob as ordens de um *daimyō*, era apelidado pejorativamente de *rōnin* (浪人, lit. "aquele que vagueia") (Paragon, 2013).

## 4.2 Enquadramento da situação económica portuguesa

A crescente abertura ao comércio internacional na segunda metade do século XX é uma característica incontornável da evolução da economia portuguesa. Apesar das crises de balança de pagamentos, que várias vezes atingiram Portugal durante o século, o aumento da abertura comercial externa não parece ter provocado desequilíbrios adicionais na balança comercial, que foi quase sempre deficitária desde o início do século XIX.

O comércio externo foi fundamental para a aceleração (ocorrida com o arranque da industrialização, nos anos 50) da convergência da produtividade da economia portuguesa, face aos países europeus mais desenvolvidos. Da estimação de uma equação de convergência condicional para o século XX, resulta que o grau de abertura tem um efeito positivo sobre o potencial de crescimento da economia, e que a taxa de convergência é tanto maior quanto maior for o peso das importações de bens de investimento. A importância do comércio externo para o crescimento económico português a partir dos anos 60 é confirmada também através de uma análise de contabilidade de crescimento, em que as variáveis associadas às exportações e importações contribuem com uma parcela substancial para a dinâmica da eficiência dos fatores de produção. Em particular, esse exercício de contabilidade comprova que o canal das importações de bens de investimento é tanto mais eficaz quanto maior for a produtividade dos países da União Europeia, que na última década do século passado representavam perto de 80% do comércio externo português. Uma vez que Portugal, em finais do século XX estava, ainda muito aquém da liderança tecnológica internacional, a integração económica na Europa revela-se crucial para o aproveitamento do progresso tecnológico (Afonso & Aguiar, 2004).

## 4.3 Panorama desta realidade com o Japão

A estrutura económica japonesa é composta por um estrato de grandes e poderosas multinacionais, que se afirmaram mundialmente nas últimas décadas, e por uma enorme massa de pequenas empresas, que lhe conferem flexibilidade e inovação.

A indústria transformadora, um dos principais suportes da economia, é também, altamente diversificada. Os setores da eletrónica e do automóvel<sup>16</sup>, apesar do seu peso indiscutível na indústria japonesa e como motor das exportações, sofreram, com a apreciação do iene que se verificou anteriormente, uma fuga do investimento para países de menores custos. O Japão é um dos principais produtores de aço e de máquinas e ferramentas a nível mundial.

A dependência externa do petróleo é muito significativa, sendo o Japão um dos principais importadores mundiais deste produto. Contudo, o país tem vindo a investir na eficiência energética (AICEP, 2017).

---

<sup>16</sup> A experiência japonesa em investimentos estrangeiros reforça a ideia que, no presente, a indústria automóvel e o ramo financeiro são as verdadeiras grandes indústrias à escala global (Bytheway, 2010).

Muitos norte-americanos e europeus sentem-se confusos com o Japão. Por um lado, sentem admiração pelos miraculosos sucessos japoneses. Por outro, têm inveja e algum rancor. Talvez compreensivelmente, em especial no que toca aos americanos que tão 'generosamente' ajudaram os japoneses a recuperar da derrota sofrida na 2ª Guerra Mundial (Van Agt, 1991). Foi difícil aceitar ser-se ultrapassado em alguns campos como a tecnologia e a educação por, entre todos os povos, os japoneses. É um pouco como um pai generoso e bem-sucedido que é desafiado pelo seu filho empreendedor.

Segundo Van Agt (1991) durante anos, os americanos e os europeus confortaram-se no mito de que os japoneses se limitavam a copiar os produtos criados por outros. Mas desde 1983, apesar da sua mais pequena base industrial, o Japão quase alcançou os EUA no número total de patentes emitidas (cerca de 19 mil para o Japão e cerca de 22 mil nos EUA). Várias empresas japonesas ultrapassaram as suas homólogas americanas no número de novas patentes – *Fuji* rapidamente ultrapassou a *Kodak*, *Hitachi* a *IBM*, *Nissan* e *Toyota* a *Ford* e a *Chrysler*.

Diz-se, muitas vezes, que o espantoso êxito do Japão nos mercados mundiais é fruto de práticas desleais, de comportamento predatório, da inacessibilidade do seu mercado interno aos produtos estrangeiros - um contínuo desrespeito pelas regras do jogo. Há, sem dúvida, alguns elementos de verdade nestas acusações (Van Agt, 1991).

#### 4.3.1 O *dumping* após o 25 de Abril

O *dumping* consistia, neste caso, em os construtores japoneses venderem os seus produtos na Europa abaixo do custo de produção. O prejuízo e a margem de lucro da marca eram suportados pelo Governo japonês.

Com a queda do regime do Estado Novo, acaba o protecionismo aos produtos nacionais, Portugal é invadido pelos modelos mais bonitos, tecnologicamente mais desenvolvidos e mais baratos dos construtores japoneses.

Tendo já prejudicado o mercado britânico, como já foi referido anteriormente, as técnicas de *dumping* patrocinadas pelo Governo japonês, tiveram igualmente impacto negativo no mercado nacional (Pinto, s.d.).

#### 4.4 Relações económicas com Portugal

O mercado do Japão assume uma posição modesta no contexto do comércio internacional português de bens e serviços. Em 2016, a quota do Japão foi de 0,28% enquanto cliente e de 0,49% como fornecedor.

As exportações portuguesas de bens para o Japão e as importações provenientes desse país não são muito significativas. Contudo, o saldo da balança comercial é desfavorável para Portugal, sendo o défice, em 2016, de 160,2 milhões de euros (AICEP, 2017).



#### Balança Comercial de Bens de Portugal com o Japão

	2012	2013	2014	2015	2016	Var % 16/12 <sup>a</sup>	2016 jan/mar	2017 jan/mar	Var % 17/16 <sup>b</sup>
<b>Exportações</b>	190,1	139,0	124,5	145,4	138,8	-6,3	32,0	37,2	16,4
<b>Importações</b>	296,5	238,4	253,1	271,3	299,0	1,0	80,9	85,4	5,6
<b>Saldo</b>	-106,4	-99,4	-128,5	-125,9	-160,2	--	-48,9	-48,1	--
<b>Coef. Cob. %</b>	64,1	58,3	49,2	53,6	46,4	--	39,6	43,6	--

Fonte: INE - Instituto Nacional de Estatística

Unidade: Milhões de euros

Notas:

(a) Média aritmética das taxas de crescimento anuais no período 2012-2016

(b) Taxa de variação homóloga 2016-2017

(2012 a 2015: resultados definitivos; 2016 e 2017: resultados preliminares)

Tabela 2

#### 4.4.1 Turismo

Os dados disponibilizados pela Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP), relativos aos últimos cinco anos, revelam que tanto o Japão como Portugal têm pouca expressão enquanto mercados emissores de turistas para ambos os países.

Há três anos, só 6 mil portugueses tinham visitado o Japão. Contudo, no ano passado, foram 18 mil, tendo assim triplicado o número de turistas portugueses a entrar no país.

Em 2013, Portugal recebeu cerca de 60 mil turistas<sup>17</sup> japoneses e, no ano passado, o número quase que duplicou, para cerca de 120 mil japoneses (AICEP, 2017).

#### Indicadores de Turismo do Japão em Portugal

	2012	2013	2014	2015	2016	Var % 16/12 <sup>a</sup>	Var % 16/15 <sup>b</sup>
<b>Receitas<sup>c</sup></b>	12,0	15,0	21,2	23,7	29,7	25,7	25,3
<b>% Total<sup>d</sup></b>	0,14	0,16	0,20	0,21	0,23	--	--

Fonte: Banco de Portugal

Unidade: Milhões de euros

Notas: (a) Média aritmética das taxas de crescimento anuais no período 2012-2016; (b) Taxa de variação homóloga 2015-2016

(c) Inclui apenas a hotelaria global; (d) Refere-se ao total de estrangeiros

Tabela 3

<sup>17</sup> Devemos ter em conta que foi apenas a partir de abril de 1964 que os cidadãos ordinários japoneses foram autorizados a viajar para fora do país em turismo, pela primeira vez desde o início dos anos 30 (Bytheway, 2010).

#### 4.5 Condições de acesso ao mercado japonês

Nas últimas décadas, registou-se uma maior abertura do mercado japonês ao exterior, tendo sido implementadas várias medidas nesse sentido.

A generalidade das mercadorias pode ser importada livremente, sendo apenas exigido licenciamento prévio para as que ainda se encontram sujeitas a aplicação de quotas (ex.: calçado de couro) ou a restrições específicas - podendo estas ser consultadas através do *website* dos serviços alfandegários japoneses (*Japan Customs*, 2017).

A entrada de produtos que possam prejudicar a segurança, a moral e a saúde públicas, que violem direitos de propriedade intelectual ou a lei da concorrência, é estritamente proibida. Importa, no entanto, referir que tratando-se de um mercado muito rigoroso em termos da qualidade e segurança dos produtos, pode haver necessidade de observar vários tipos de exigências (ex.: requisitos de certificação; regras relativas à embalagem; inspeções sanitárias e fitossanitárias), que dificultam e tornam complexos os processos de importação (AICEP, 2017).

## 5. Formulação do problema

### 5.1 Introdução

Esta dissertação tem por objetivo estudar como se comportam as empresas portuguesas no Japão, bem como as empresas japonesas em Portugal, o impacto que todas elas têm, como entraram nos respetivos mercados e como procedem relativamente aos funcionários expatriados.

Este trabalho, de natureza qualitativa, terá por base uma metodologia de *cross-case analysis*. Procurando então compreender estas questões em profundidade, são analisados quatro casos. O primeiro caso a estudar é o da Amorim Revestimentos, seguido da LizMontagens. Os dois casos restantes serão as empresas subsidiárias japonesas, Toyota Caetano e Yazaki Saltano. Deste modo, e tendo por base a revisão da literatura efetuada, formularam-se algumas proposições de estudo, que pretendem focalizar a atenção em algumas questões mais específicas a serem estudadas.

### 5.2 Objetivos e questão de investigação

Este estudo tem como principal questão de investigação:

- Qual a estratégia seguida pelas empresas japonesas na sua expansão no mercado global, no que respeita à colocação de quadros nos diferentes países onde vão estar representados?

Tendo em conta que o estudo se vai desenrolar no mercado português, bem como a falta de informação e de investigação sobre a matéria neste mercado, como já foi oportunamente referido, pretendem-se explorar, com algum detalhe, as seguintes questões:

- Como é que se desenvolvem os investimentos japoneses no mercado português, nomeadamente ao nível dos quadros que representam as suas empresas;
- De que forma as relações comerciais e empresariais entre os dois países se estabelecem;
- Como se processa a seleção de eventuais expatriados;
- Perceber qual o interesse de uma empresa / marca japonesa em operar no mercado português;
- Em que medida a distância cultural entre os países afeta os negócios e o dia a dia na empresa.

Pretende-se ainda perceber, no que diz respeito aos investimentos portugueses no Japão:

- Como é que as empresas portuguesas se relacionam com as suas parceiras de negócio no mercado japonês, fazendo face às barreiras culturais;
- Qual o caminho seguido pelas empresas portuguesas para entrar no mercado japonês.



### 5.3 Proposições de estudo

#### Utilidade dos expatriados

Os expatriados podem eficazmente agir como meio de controlo e transferência de saber apenas se tiverem capacidade de lidar com disparidades institucionais (Paik & Sohn, 2004; Ando & Paik, 2013).

A maioria das pesquisas nesta área conceptualiza os expatriados como transportadores de conhecimento, que ajudam a melhorar o rendimento da subsidiária ao disseminar a sua experiência pessoal e conhecimento individual que estão em falta na subsidiária. Mesmo assim, os expatriados não só disseminam as suas próprias competências técnicas e administrativas na subsidiária, como também facilitam a transferência de conhecimento organizacional através da sua influência nos mecanismos de comunicação e de controlo dentro das multinacionais.

Há dois fatores importantes que caracterizam o papel dos expatriados como meio de transferência: a capacidade dos expatriados em reforçar os canais de comunicação formais e informais interunidades e em aumentar a homofilia interunidades (Gupta & Govindarajan, 2000). Com base no exposto, formulou-se a seguinte proposição de estudo:

**Proposição 1** - Os expatriados trabalham como facilitadores de transferências ou como eliminadores de obstáculos que melhoram a transferência de conhecimento organizacional entre a empresa-mãe e as unidades estrangeiras.

Os critérios de seleção mais adequados para determinar se uma pessoa concluirá a sua missão, se conseguirá adaptar-se à cultura do país destino e se realizará os objetivos estratégicos e táticos, são extremamente relevantes. Os estudos realizados até o momento mostram também que está longe de ser um processo simples e de fácil administração. O ajustamento dos indivíduos à nova situação passa por algumas fases, e a fase mais crítica do processo é aquela denominada por ajustamento, adaptação ou 'choque cultural'. É nesse momento que os aspetos ligados à estrutura familiar, idioma e relacionamentos da família com a sociedade têm maior impacto na adaptação à cultura (Pereira et al., 2005).

Fatores relacionados com a cultura organizacional e o ambiente fora do trabalho – que visam dar suporte ao expatriado e a seus familiares - são causas logísticas ligadas a questões externas, ao contexto de trabalho, como o apoio à moradia, à escola, a supermercados etc., medidas que visem reduzir a distância entre a cultura do país estrangeiro em relação ao país de origem.

São também referidos fatores relacionados com a eficácia no trabalho – que são organizados de forma a incluir o expatriado no novo contexto de trabalho, para facilitar a ambientação a uma nova função - e a definição clara do papel do expatriado na organização em relação aos objetivos, critérios de avaliação e *feedback* esperado (Copeland; Norell, 2002; Harrison, 2001 citado em Baruch & Altman, 2002).

Em relação aos fatores relacionados com a conclusão da expatriação, Engen (1995, citado em Baruch & Altman, 2002) revelou que, para muitos funcionários repatriados, o regresso a casa proveniente de uma missão internacional é um potencial desastre para a carreira. Uma pobre iniciação, acoplada à falta de planeamento apropriado à carreira, gera desapontamento e frustração, levando a desilusões e raiva para com o culpado, i.e. a empresa, o que Rodrigues (1996, citado em Baruch & Altman, 2002) classificou por 'choque cultural inverso'. Formulou-se, assim, uma segunda proposição de estudo:

**Proposição 2** - O que sucesso de uma expatriação está na combinação de três fatores: ajustamento intercultural, eficácia no trabalho e conclusão.

Rosenzweig e Singh (1991, citado em Paik & Sohn, 2004) advogam que os expatriados são eficientes ao replicar, nas suas unidades locais, as especificidades organizacionais e os procedimentos operacionais da sede.

Além disso, eles ditam os comportamentos apropriados ao estipularem sanções negativas e positivas para aquilo que se espera ou para aquilo que é proibido. Estas sanções são muitas vezes comunicadas através de uma variedade de meios não-verbais, como expressões faciais, posições corporais ou gestos. Uma das mais importantes mais-valias que um expatriado poderá adquirir será a competência em comunicar eficazmente com os funcionários locais. O conhecimento profundo da cultura do país anfitrião irá possibilitar aos expatriados o processamento de vários sinais não-verbais e, assim, evitar bastantes problemas adjacentes às diferenças culturais e comportamentais (Paik & Sohn, 2004). Assim chegamos à seguinte proposição de estudo:

**Proposição 3** - Os expatriados, com forte conhecimento cultural sobre o país anfitrião, contribuem positivamente para o controlo das multinacionais.

A distância cultural entre o país anfitrião e o país de origem da sede pode influenciar a percentagem de alocação de expatriados. A distância cultural tem mostrado que influencia o nível de controlo da sede sobre a subsidiária estrangeira. Quanto maior for a distância cultural, maior é a necessidade de autonomia por parte da subsidiária, de maneira a adaptar-se a este contexto económico. A presença de diretores expatriados pode inibir a capacidade da subsidiária em adaptar-se às condições locais e principalmente em devolver os lucros à empresa-mãe (Gupta & Govindarajan, 2000; Widmier et al., 2008). Quanto maior for a distância cultural, mais gestores expatriados

têm de aprender e ajustar-se a um contexto económico, legal, político, institucional e cultural diferente, aumentando assim o tempo e despesas em formação. Além de que os funcionários locais do país anfitrião, com uma cultura substancialmente diferente do país de origem, podem não aceitar ou simplesmente não estar recetivos ao conhecimento e/ou gestão expatriada (Widmier et al., 2008). Com base no exposto, formulou-se a quarta proposição de estudo:

**Proposição 4** - À medida que a distância cultural entre a sede e a subsidiária aumenta, o uso de expatriados diminui.

A formação de locais em processo de negócios da empresa-mãe pode tomar bastante tempo e dinheiro, especialmente se não forem encontrados diretores e gestores qualificados rapidamente. Nos mercados de alto risco, as empresas são relutantes ao investimento e formação de trabalhadores locais, e mais propensas ao uso de expatriados (Edstrom & Galbraith, 1994 citado em Widmier et al., 2008). Os expatriados por outro lado, representam 'bens de conhecimento' que podem ser facilmente transferidos de volta para a sede ou para outra subsidiária estrangeira. Além de que os expatriados facilitam tanto a comunicação com empresa-mãe, como controlam a subsidiária sobre um mercado de risco, que é o mais importante (Widmier et al., 2008). Assim chegamos à seguinte proposição de estudo:

**Proposição 5** - Quanto mais elevado for o risco de mercado, maior é o número de expatriados presentes.

Empresas-mãe com experiência de subsidiárias num determinado país anfitrião têm por costume formar trabalhadores locais *in loco*. Estes trabalhadores locais após a formação oferecem melhor entendimento dos aspetos mais importantes a nível económico, legal, social e cultural do país anfitrião, relativamente aos seus colegas expatriados (Gupta & Govindarajan, 2000; Widmier et al., 2008). Os gestores locais podem ser melhores a supervisionar funcionários locais do que expatriados, dando assim origem a um elevado sucesso da subsidiária. Empresas-mãe com experiência de subsidiárias num país específico têm procedimentos, políticas práticas e claras a aplicar na criação de novas subsidiárias, no mercado desse país. A sede possui conhecimento e experiência suficiente no que respeita a questões culturais, legais, económicas e sociais. Por último, a larga experiência da multinacional no país anfitrião atenua certas preocupações sobre a longevidade e sucesso da nova subsidiária estrangeira. Estas questões mudam por completo o atual valor e a importância de formar funcionários locais, relativamente ao uso de expatriados.

Por isso, as multinacionais com experiência substancial de subsidiárias, em determinado país, podem ter menor necessidade de usar expatriados. Daí que a eventual abundância de gestores locais experientes com um claro entendimento das condições de negócio do país anfitrião permita a estas empresas depender mais da formação e uso de gestores

locais (Widmier et al., 2008). Com base no exposto, formulou-se a sexta proposição de estudo:

**Proposição 6** - Quanto maior for a experiência da empresa-mãe no país anfitrião, menor será a percentagem de expatriados nas subsidiárias desse país.

### Adaptação e sucesso da expatriação

Pode dizer-se que o ajustamento intercultural da esposa e dos filhos é mais difícil do que o ajustamento do executivo expatriado. O expatriado, durante boa parte da semana, não entra em contacto com a cultura do país em que trabalha, pois a sua vida profissional encontra continuidade na empresa, onde conta com uma rede de relações que lhe dá suporte, bem como uma rede de troca de informações com o país de origem, vantagem de que a esposa e outros familiares não dispõem. Se em casa, o executivo conta com o apoio da família que, em geral, mantém a cultura do país de origem, o mesmo não pode ser dito da família. A esposa do expatriado e os filhos, por outro lado, não têm acesso à continuidade organizacional, e experimentam uma interrupção nas suas vidas pessoais, nos seus relacionamentos e na rotina diária. Além disto, encontram pouca ajuda para administrar as demandas diárias em circunstâncias fora do ambiente familiar a que estavam habituados no país de origem (Ali, 2003; Pereira et al., 2005).

O maior índice de sucesso é atribuído principalmente ao fato de que, havendo suporte para os primeiros meses, minimiza-se fortemente o impacto de a esposa se sentir completamente deslocada, com uma série de decisões a serem tomadas sem qualquer parâmetro disponível. Esse suporte pode dar-se em diversos aspetos, tais como num curso de línguas, na ajuda na contratação de empregados domésticos, na inclusão da família em clubes e sociedades no país anfitrião, na ajuda na procura de imóvel e na escolha da escola para filhos, entre outros (Pereira et al., 2005). Formulou-se, assim, uma sétima proposição de estudo:

**Proposição 7** - Enviar a família com o expatriado passa a ter papel fundamental, não só na adaptação dele, mas também no sucesso na missão para a qual foi designado.

### Distância institucional

Devido à incerteza e estranheza resultantes da distância institucional e da informação assimétrica entre a sede e as subsidiárias estrangeiras, as multinacionais podem não entender completamente, ou até mesmo interpretar mal, as ações e comportamentos de gestores locais, que muitas vezes são considerados oportunistas. Para minimizar tal incerteza, as multinacionais talvez necessitem de aumentar o nível de controlo sobre as subsidiárias (Wilkinson et al., 2008).

As dissemelhanças nos regulamentos, normas e conhecimento entre o país anfitrião e o país de origem tornam difícil que uma multinacional monitorize e interprete o comportamento de uma subsidiária estrangeira, bem como obter informação precisa e completa sobre as ações e desempenho da subsidiária.

Informação e práticas organizacionais no contexto do país de origem podem ser difíceis de transferir para países institucionalmente distantes, porque muitas vezes eles são inconsistentes com instituições de países anfitriões. Para que a transferência do saber ocorra com sucesso, é necessário que a multinacional adquira conhecimentos aprofundados para adaptar às práticas organizacionais baseadas no país de origem, para o contexto local (Ando & Paik, 2013). Com base no exposto, chegou-se assim à próxima proposição de estudo:

**Proposição 8** - Em países institucionalmente muito distantes onde as normas, regulamentos e conhecimento são radicalmente diferentes do país de origem, as subsidiárias terão maior probabilidade de fracassar do que em países onde a distância institucional é menor.

Para alcançar, adequadamente, os requisitos de legitimidade, as multinacionais precisam de parecer mais locais, ao aumentarem a percentagem de funcionários locais nas suas subsidiárias. A localização da mão de obra melhora a aceitabilidade da multinacional e garante legitimidade dentro do contexto local. A confiança em maior número de locais torna possível a uma multinacional interpretar, avaliar e entender melhor os requisitos da legitimação local, porque devido a uma maior percentagem de funcionários locais na mão de obra, motiva-os a mobilizar o seu conhecimento sobre o ambiente institucional local para a multinacional. Assim, ao aumentar a taxa de funcionários locais e a descreverem-se a si mesmas como menos estrangeiras, as multinacionais conseguem lidar eficazmente com os problemas de legitimidade (Paik & Sohn, 2004). Desta forma, formulou-se a nona e última proposição de estudo:

**Proposição 9** - As empresas japonesas diminuem a taxa de expatriados para ultrapassar a carência de legitimidade enquanto, por outro lado, aumentam o número de expatriados, de forma a reforçar o controlo sobre as operações estrangeiras.



## 6. Metodologia

Neste capítulo será descrita a metodologia de investigação utilizada na realização deste estudo, bem como os critérios que levaram à seleção dos casos e entrevistados, e os respetivos instrumentos e procedimentos de recolha de dados.

A investigação segue uma abordagem qualitativa, com base na formulação de proposições de estudo, que se caracterizam por uma análise mais detalhada do assunto em estudo, e corresponde a informação empírica que não tem forma numérica. Para este estudo, recorre-se a um *multi-case study*, i.e um estudo organizado em torno de quatro casos de empresas, no qual se tenta fazer algumas comparações entre elas, para definir quais os pontos comuns e quais os divergentes, segundo o princípio da replicação com recurso a *cross-case analysis* (Yin, 2014).

Tendo em conta a complexidade e escassa informação sobre o contexto em estudo, as relações empresariais entre Portugal e o Japão, recorreu-se a um *multi-case study* por tornar mais fácil o processo de obter resultados relevantes e fiáveis, já que analisar um caso único torna-se mais difícil por não haver ponto de comparação. Ou seja, quantos mais casos, quanto maior for a amostra, mais consistentes e fiáveis tendem a ser os resultados. Um *cross-case analysis* consiste na comparação e cruzamento de informação proveniente do *multi-case study*, que resulta no estudo individual de cada caso, seguido de comparação posterior em busca de padrões ou tendências (Yin, 2014).

Uma das principais vantagens do estudo de caso é o de facilitar o acesso a informação muito mais precisa, aprofundada e detalhada do que, através de outros métodos, como por exemplo os inquéritos e questionários, porque possibilitam uma visão mais completa do objeto de estudo. Simultaneamente, os estudos de caso permitem a recolha de dados através de métodos variados, como entrevistas, revisão de documentos e observação (Neale et al., 2006).

As entrevistas em profundidade permitem a recolha de informação e narrativas que podem ser interpretadas. Estas são umas das fontes mais importantes de recolha de elementos para se construir um *case study* (Yin, 2014). Weiss (1994, citado em Yin, 2014) refere no seu livro que, as entrevistas em profundidade também podem ser chamadas de 'entrevistas intensivas' ou 'entrevistas não-estruturadas', pois assemelham-se a conversas guiadas, em vez de responderem a perguntas estruturadas.

As entrevistas não-estruturadas são adequadas quando o objetivo é reunir informação com um elevado grau de profundidade, sobre processos, situações, percursos de vida (podendo incidir mesmo sobre uma experiência de vida), ou ainda para lidar com temas mais sensíveis (Silvestre & Araújo, 2012).

Neste caso, de facto, o propósito é que sejam os entrevistados a definir a ordem das perguntas. Devem ser eles a determinar a direção e o rumo da entrevista, de acordo com

os tópicos que vão surgindo. O entrevistador só precisa de ter a mente aberta, escutar e de tentar não criar obstáculos ao desenrolar da entrevista (Thomas, 2011). Nas entrevistas não-estruturadas, para além de ser possível alterar a ordem dos tópicos que constituem o guião de entrevista (ver anexo II), também é possível introduzir outros, inicialmente, não previstos (Silvestre & Araújo, 2012).

Yin (2014) aconselha que se proceda a uma gravação da informação, porque é um método que permite uma recolha de informação mais precisa e rigorosa, do que simplesmente tirar notas escritas, das respostas do entrevistado.

Bryman (2004, citado em Silvestre & Araújo, 2012) afirma, ainda, que o sucesso da entrevista está associado à capacidade do entrevistador em estabelecer um relacionamento com o entrevistado.

Por fim, depois da análise dos resultados, procede-se a uma leitura e estudo detalhado de bibliografia relevante, por forma a tomar consistente e bem fundamentada a redação final da dissertação.

## 6.1 Estudo de caso

O objetivo desta investigação é tentar perceber como se comportam as empresas portuguesas no Japão, bem como as empresas japonesas em Portugal, o impacto que todas elas têm, como entraram nos respetivos mercados e como procedem relativamente aos funcionários expatriados. Procurando então compreender estas questões em profundidade, são analisados quatro casos, em que os resultados, após um tratamento científico, foram comparados através de um *cross-case study*.

## 6.2 Critérios de seleção dos casos

A escolha das empresas a serem estudadas foi feita mediante duas condições fundamentais: serem empresas portuguesas com presença física (ou filial) no Japão e/ou empresas japonesas com filiais em Portugal. Em segundo lugar, indagou-se se essas empresas enviavam colaboradores, expatriando-os para o país correspondente.

A seleção foi feita com base numa listagem (ver anexo I), que surgiu mediante um estudo de levantamento de dados, com o intuito de se saber, ao certo, quantas empresas japonesas estão de momento presentes em Portugal e vice-versa. Sabe-se que de momento, existem inúmeras empresas portuguesas a exportar direta ou indiretamente para o Japão. Contudo, as que se enumeram são as únicas que possuem uma representação física em território nipónico.

Dessa pré-seleção, pretendeu-se encontrar igual número de empresas a estudar tanto de um país como de outro, tentando sempre optar-se por empresas com perfis diferentes umas das outras. Após inúmeras tentativas de contacto a mais de 80 empresas, quer por



#### Operadores Económicos Portugueses

		2012	2013	2014	2015	2016
<b>Exportadores para o Japão</b>	<b>Nº Empresas</b>	725	759	789	865	897

Fonte: INE - Instituto Nacional de Estatística

Nota: Inclui apenas pessoas coletivas (sociedades). Exclui empresas em nome individual, valores estimados para empresas abaixo do limiar de assimilação no comércio intracomunitário e empresas desconhecidas e estrangeiras no comércio extracomunitário.

(2012 a 2015: resultados definitivos; 2016: resultados preliminares)

Tabela 4

via de correio eletrónico quer por via telefónica, estas foram as empresas que se disponibilizaram e se mostraram recetivas em colaborar no presente estudo.

### 6.3 Procedimentos de recolha de dados

A recolha de dados incidiu essencialmente nas entrevistas em profundidade, semiestruturadas de cariz aberto, estudadas previamente num guião de entrevista (ver anexo II) e dirigidas aos responsáveis das empresas pela gestão de expatriados, ou responsáveis pelo departamento da Ásia. As informações recolhidas foram contempladas com dados secundários recolhidos em alguma pesquisa bibliográfica, nos *websites* das empresas, bem como em outros *websites*, revistas e jornais em que elas foram noticiadas.

As entrevistas foram gravadas em registo áudio, com o consentimento dos entrevistados, sendo posteriormente transcritas para formato textual. A primeira entrevista a ser realizada foi à Amorim Revestimentos, no dia 20 de outubro de 2016, mediante agendamento prévio por telefone. A pessoa a ser entrevistada foi o Dr. Paulo Trancoso, *Asia Sales Manager*, com vasta experiência ao longo de vários anos em negócios com e no Japão. Seguiu-se a entrevista à Salvador Caetano, no dia 28 de outubro de 2016, na pessoa da Dra. Isabel Diegues, Técnica de Carreiras e Compensações (Dpto. Gestão de Mobilidade Internacional). Depois contactou-se a LizMontagens, no dia 7 de novembro de 2016, na pessoa do Dr. Tiago Alves, *Assistant Manager*. Por último, a entrevista à Yazaki Saltano realizou-se no dia 15 de dezembro de 2016, com o Dr. José Matos, Gerente (*Administration Director*).



## 7. Análise dos casos

### 7.1 Introdução

Para a realização deste *cross-case study*, foram analisadas quatro empresas, duas portuguesas e duas japonesas, como já se referiu. As empresas japonesas têm as suas filiais nos distritos de Aveiro e do Porto; as portuguesas têm os escritórios na área metropolitana de Tóquio, com exceção da Amorim Revestimentos que, embora já tenha tido um escritório físico, fechou-o há não muito tempo, optando por um sítio virtual, não excluindo contudo a hipótese de reverterem esta opção, numa oportunidade futura.

Os casos foram analisados individualmente e posteriormente comparados com base nas categorias de análise decorrentes das proposições de estudo formuladas com base na revisão da literatura.

## Caso I - Amorim Revestimentos



“Internacionalizar não é exportar, é ter posições estratégicas no exterior.”  
Américo Amorim

### Apresentação da empresa

A Amorim Revestimentos, S.A. é uma das empresas pertencentes à Corticeira Amorim S.G.P.S., S.A. que por sua vez é uma *sub-holding* do Grupo Amorim. O Grupo Amorim é uma das maiores, mais empreendedoras e dinâmicas multinacionais de origem portuguesa que advém de um longo percurso de aposta de uma família, que começou no negócio de um dos mais tradicionais produtos portugueses, a cortiça, em 1870, e se expandiu por diversas áreas.

A empresa em estudo dedica-se à produção e comercialização de pavimentos de cortiça e cortiça com madeira (92%) e revestimentos de parede em cortiça (8%), destinados a decoração de interiores. A atividade da Amorim Revestimentos nasce em 1978. Nestes seus 40 anos de mercado, a empresa tem, neste momento, uma capacidade de produção anual de 7.000.000m<sup>2</sup>, um volume de vendas de 120.000.000€, sendo que 94% da sua produção é para exportação. Encontra-se em mais de 67 países e conta com 9 unidades de distribuição espalhadas pela Europa, Ásia e América do Norte (APCOR, 2015).

Líder mundial no fabrico de pavimentos em cortiça, a Amorim Revestimentos privilegia a sustentabilidade como ponto de partida para um futuro melhor, apostando, para o efeito, na investigação e criação de soluções que, sem prejuízo para o meio ambiente, garantam uma maior qualidade de vida aos seus utilizadores (Amorim Revestimentos, s.d.).

A cortiça, a sua matéria-prima principal, possui um carácter único no que respeita a características mecânicas, físicas e químicas, nomeadamente de leveza, impermeabilidade, elasticidade e resistência ao desgaste, que fazem dela uma matéria-prima de excelência para diversas aplicações.

Dados de 2015, revelam que a Amorim Revestimentos integra 650 colaboradores nas suas duas unidades industriais, ambas no concelho de Santa Maria da Feira. Sendo que a unidade de São Paio de Oleiros comporta 76,6% dos colaboradores e a unidade de Lourosa, os restantes 23,4% colaboradores (APCOR, 2015).

- **Corticeira Amorim S.G.P.S, S.A**

Sob o lema “nem um só mercado, nem um só cliente, nem uma só divisa, nem um só produto”, o Grupo Amorim ultrapassou fronteiras geográficas e condicionalismos arriscados para a época, apresentou a cortiça ao mundo e destacou-se em sectores como o imobiliário, o financeiro, as telecomunicações e o turismo.

A *holding* Corticeira Amorim S.G.P.S., S.A é de momento presidida por António Rios de Amorim e está integrada no grupo Amorim Investimentos e Participações, S.G.P.S., S.A, que por sua vez é presidido por Américo Amorim. A *holding* Corticeira Amorim é constituída por 6 outras empresas:

- Amorim Florestal
- Amorim & Irmãos
- Amorim Isolamentos
- Amorim Revestimentos
- Corticeira Amorim S.A
- Amorim Industrial Solutions

A atividade da Corticeira Amorim remonta ao ano de 1870, com a fundação de uma fábrica de produção manual de rolhas de cortiça, de António Alves de Amorim, no Cais de Vila Nova de Gaia. Mais tarde, a 11 de março de 1922, com um capital social de 90 mil escudos, nasce a Amorim & Irmãos, Lda., empresa que posteriormente deu origem ao universo de empresas que é hoje o Grupo Amorim.

Entretanto, em 1963, é criada a Corticeira Amorim, uma unidade industrial vocacionada para a produção de granulados e aglomerados de cortiça. O objetivo é transformar 70% dos desperdícios produzidos pela Amorim & Irmãos, Lda. derivados da fabricação de rolhas, em grânulos, e estes, em valiosos aglomerados, puros e compostos, com os quais seja possível produzir um conjunto de novas aplicações em cortiça.

Definido pela opinião pública como uma das personalidades mais influentes na economia portuguesa, o perfil do presidente do Grupo Amorim, Américo Amorim (neto do fundador do António Alves de Amorim) iniciou o seu percurso na Amorim & Irmãos, na década de 50, então, a empresa da família, dedicada sobretudo à cortiça. Mas a sua veia empreendedora nasceu muito cedo. Aos 21 anos, partiu à descoberta da Europa e, mais tarde, avançou para outros continentes, sempre com o objetivo de demonstrar as potencialidades da cortiça, um produto nobre com diversas aplicações industriais. Apelidado de “Rei da Cortiça”, as dificuldades que marcaram os primeiros anos da sua vida deram-lhe a força e a energia necessárias para o transformarem numa das principais figuras do mundo empresarial. O seu espírito empreendedor levou-o a liderar processos-chave para o Grupo Amorim, identificando desde cedo as mais-valias das exportações e as potencialidades de verticalização do sector, através do investimento em serviços e áreas geográficas com elevado potencial de rentabilidade (Grupo Amorim, 2014).

O Grupo Amorim está constantemente a analisar oportunidades de negócio, isto para garantir um crescimento sustentado. Estamos sempre interessados em expandir o grupo para qualquer país do mundo, independentemente do continente em que se situe, desde

que esta ação seja conveniente para consolidar a nossa estratégia de crescimento (Américo Amorim, 2009).

Segundo o jornal *Expresso* e a revista *Forbes*, Américo Amorim foi considerado o mais rico do país em 2008, quando ultrapassou Belmiro de Azevedo, e voltou a encabeçar o *ranking* em 2009, 2010 e 2011. Perdeu o primeiro lugar em 2012 para Alexandre Soares dos Santos, mas voltou a ocupá-lo em 2013. Aí se mantém desde esse ano até ao presente, com uma fortuna avaliada em 3,1 mil milhões de euros (Peralta, 2016).

### A origem da fusão...

A Amorim Revestimentos, S.A., líder mundial na produção e distribuição de revestimentos em cortiça e cortiça com madeira, nasce em 27 de dezembro de 1995, fruto de uma fusão entre duas empresas do grupo, a Inacor, S.A. e a Ipcork, S.A.

- **Inacor** – Indústria Transformadora de Aglomerados de Cortiça, S.A., com sede em Lourosa (concelho de Santa Maria da Feira) surge em meados dos anos 60. Iniciava-se assim, em 1964, a construção da primeira fábrica da Corticeira Amorim, para posterior início de atividade em 1967. Desta forma, a indústria preparadora e transformadora simples do norte do país passava a poder aproveitar os desperdícios de terceira linha para a produção de granulados, aglomerados (brancos e negros) expandidos de cortiça (APCOR, s.d.).
- **Ipcork** – Indústria de Pavimentos e Decoração, S.A., com sede em de São Paio de Oleiros (concelho de Santa Maria da Feira), surge em 1978, iniciando a sua atividade em 1982. A Corticeira Amorim (com a constituição da atual Amorim Revestimentos, S.A.) entrava, assim, no mercado dos parquetes e dos revestimentos, com uma tecnologia pioneira e ainda hoje única, na produção de solos de cortiça (Corticeira Amorim, 2015).

### Análise do caso

A ligação da Corticeira Amorim ao Japão é bastante antiga. Os primeiros laços foram estabelecidos no início dos anos 30. Apesar da Grande Depressão Económica, a indústria da cortiça proliferava graças ao desenvolvimento de produtos e soluções inovadoras e de elevado valor para o mercado. As aplicações da cortiça são, nessa época, generalizadas, e os seus derivados passam a ser utilizados em revestimentos térmicos e acústicos, assim como em muitas outras áreas. Foi, nessa altura, que a Amorim & Irmãos, Lda. ultrapassou fronteiras geográficas, levando a cortiça a vários pontos do mundo, exportando nomeadamente para o Japão (Corticeira Amorim, 2015).

Anos mais tarde, na década de 70, o Sr. Américo Amorim dirige-se com a esposa ao Japão para sondar o mercado, a fim de perceber as possibilidades de avançar com o projeto.

Em entrevista ao Dr. Paulo Trancoso, *Asia Sales Manager* da Amorim Revestimentos S.A. relata que a Amorim Revestimentos no Japão começou praticamente a partir do zero. Numa primeira fase, foram procurados por um importador japonês que lhes abriu as portas para esse mercado, e foi com essa empresa que trabalharam mais de 40 anos. Posteriormente, numa segunda fase, o mercado foi surgindo por aquisição de umas empresas e herança de outras. Com a chegada da crise em 2008, e devido a imposições fiscais por parte do Governo japonês, a Amorim Japan Corporation (designação atribuída à filial japonesa da Amorim Revestimentos) deixou de ter presença física em território nipónico, passando a estar disponível atualmente apenas através do *website* da marca.

Nós começamos do zero ou quase, nós tivemos uma relação muito forte com uma empresa japonesa durante mais de 40 anos e foi essa empresa que inicialmente nos procurou e nos abriu as portas no Japão. Durante muitos anos, trabalhamos exclusivamente só com ela. Depois por aquisição de outras empresas, herdámos outras empresas lá, e foi assim que o mercado foi aparecendo.

Como o objetivo da Amorim Japan Corporation era desenvolver um novo segmento de mercado lá, em meados da década passada, começamos, de facto, a angariar alguns clientes interessantes, só que com a chegada da crise (em 2008) toda essa base colapsou. Entretanto, por questões não relacionadas connosco, mas por imposições fiscais, tivemos que colocar o nosso escritório em *stand-by* até agora (Paulo Trancoso, 20 de outubro de 2016).

No entanto, Paulo Trancoso é de opinião que ter gosto pela cultura do país anfitrião e um conhecimento cultural prévio, neste caso do Japão, contribui positivamente para os negócios. Desta forma, é possível evitar e prevenir não todas, mas pelo menos algumas situações desagradáveis e incómodas, inerentes às diferenças culturais entre os dois povos. Aspetos muito simples como cartões de visita são um instrumento de trabalho indispensável, facilitando uma mais rápida memorização dos nomes dos interlocutores. Preferencialmente, devem ser impressos em japonês, podendo eventualmente, no verso, apresentarem-se em inglês.

O Japão não é fácil, portanto, ter algum gosto pela cultura e algum conhecimento do país, já é um bom ponto de partida. É agradável para os japoneses que os estrangeiros ao negociar com eles façam previamente um estudo cultural, para prevenir e evitar eventuais situações e problemas desagradáveis, advindas do choque cultural.

Por exemplo uma coisa tão simples como ter um cartão de visita, quem não tem um cartão de visita no Japão, não existe. Aqui em Portugal ninguém liga ao cartão de visita, mas lá o cartão de visita é uma forma de identificação. Desde a forma como se entrega, ao respeito com que se trata o cartão que nos é entregue (Paulo Trancoso, 20 de outubro de 2016).

Paulo Trancoso considera que o risco de mercado, associado à criação de uma filial em qualquer país anfitrião, seja ele qual for, tem a ver com a instabilidade económica e riscos



associados a esse país. Contudo, a esse respeito o Japão é bastante claro, apesar de o sistema japonês ser bastante burocrático, denota-se grande abertura à criação de escritórios ou representações lá.

Tudo depende do que se considera o risco. A criação de uma filial ou o que quer seja, tem muito a ver com a estabilidade ou instabilidade e os riscos associados a cada país. Nesse aspeto, o Japão é muito simples. Embora possa ser muito burocrático por um lado, neste tipo de situações são muito flexíveis e muito abertos, desde que entendam o que se pretende, até é muito fácil abrir-se um escritório lá (Paulo Trancoso, 20 de outubro de 2016).

Por outro lado, Paulo Trancoso explica que um dos motivos que estão na origem da fraca presença portuguesa em território japonês deve-se basicamente à grande distância psicológica entre os países, e à maneira como os portugueses vêem o mercado japonês, preferindo sempre os mercados tradicionais, ou de menor distância psicológica como a Espanha, o Brasil, os Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP), etc. Nunca considerando, assim, o Japão, como um mercado estratégico, mas, sim, como um mercado de oportunidade ou de refúgio.

O maior problema tem a ver com a forma com que os portugueses olham o mercado do Japão. Como normalmente não o olham como um mercado estratégico, mas sim como um mercado de oportunidade, ou seja, 'no tempo das vacas gordas' viram-se para os mercados naturais de Portugal, como Espanha, resto da Europa, eventualmente PALOP, Brasil, eventualmente EUA e vivemos felizes. Depois, só quando as portas se começam a fechar, porque estamos em crise então "temos que vender em qualquer lado", e assim vamos... Ou seja numa abordagem de mercado assim nunca será para abrir uma filial, porque é para negócios 'spot'.

Essa é a primeira restrição, a forma como os portugueses, no geral, olham para o mercado japonês. Há exceções, claro, mas no global o Japão tem sido visto sempre como um mercado de refúgio, quando não se pode vender em mais nenhum lado e como consideram que é um país rico e, por isso, terão hipóteses de vender (Paulo Trancoso, 20 de outubro de 2016).

Outro aspeto a que se deve a fraca presença portuguesa no Japão está também relacionado com a distância institucional, i.e., pelo facto de as culturas empresariais entre os dois países serem tão diferentes. Por isso, durante as reuniões deveria responder-se com rigor e detalhe às perguntas e questões colocadas pelos japoneses, tentando perceber quais as dúvidas que poderiam persistir e envidando esforços para que tudo ficasse bem claro. Contudo, irão sempre existir diferenças, designadamente no tempo que em cada um demora para tomar decisões e no prazo espectável ou pretendido para a obtenção de resultados.

A restrição maior tem a ver com a forma de funcionar dos japoneses e dos portugueses. Os portugueses trabalham muito em cima da hora e querem resultados para ontem; no Japão as coisas demoram muito tempo. Como eles se baseiam muito na relação entre as

peçoas, só por aí já se demora muito tempo; por outro lado, o facto de as decisões serem tomadas por consenso e não serem impostas até haver um consenso dentro da organização, pode levar muito tempo.

No ocidente, o silêncio é embaraçoso; no Japão, o silêncio é um período de reflexão. E eles sabem disso porque se informam. Nas negociações, os japoneses frequentemente fazem pausas de propósito para tirarem proveito disso. Ou seja, não há muitas empresas com esta capacidade de espera, particularmente as que não estão lá (Paulo Trancoso, 20 de outubro de 2016).

Raramente um parceiro japonês toma decisões durante uma reunião, e muitas delas são tomadas em grupo, pelo que o processo decisório é longo. Termina-se este ponto, referindo um exemplo real, acontecido com a Amorim Japan Corporation, há não muito tempo.

Para dar um exemplo, em tempos, contactei uma empresa para vender os nossos produtos. Na primeira reunião, o que me disseram foi:

- Nós demoramos entre 3 a 5 anos para tomar a decisão se vamos ou não trabalhar convosco. Continua interessado em prosseguir com a reunião ou terminamos já aqui?

Ao que respondi:

- Nós estamos há 50 anos no mercado, iremos continuar nos próximos 50, por mim, tudo bem, desde que isto seja interessante.

Após esses anos todos, entraram em contacto informando-nos de que tinham chegado à conclusão que afinal não iriam trabalhar connosco (Paulo Trancoso, 20 de outubro de 2016).

Tal como era de esperar entre dois países tão distantes em termos culturais, psíquicos e geográficos existem inúmeras barreiras que dificultam a adaptação de qualquer expatriado português, e não só à cultura empresarial japonesa. Por isso, Paulo Trancoso adverte para a questão da pontualidade, visto que os asiáticos, em geral, levam essa atitude muito a sério, até mais que, inclusivamente, os próprios britânicos. Ao nível do idioma, e ao contrário do que acontece em Portugal e um pouco por toda a Europa, os japoneses, em geral, não são fortes na aprendizagem de línguas estrangeiras. É preferível que as informações se transmitam em japonês, porque os japoneses trabalham em equipa. Além disso, convém fazer-se sempre acompanhar, nas reuniões, por um intérprete, embora os japoneses por vezes consigam entender inglês. Por isso, muitas empresas japonesas só aceitem receber empresários estrangeiros, se estes se fizerem acompanhar por um intérprete. O resto afirma que se prende com a capacidade de adaptação do expatriado, pois qualquer mudança de país obriga a adaptação.

- A questão dos horários, chegar atrasado a qualquer reunião no Japão é logo um ponto negativo.

- O não dominar a língua será um problema. O expatriado deverá aproveitar os cursos de japonês disponíveis cá em Portugal e depois optar por um reforço linguístico no Japão.
- Abertura de espírito, a começar pela alimentação, que é muito importante (Paulo Trancoso, 20 de outubro de 2016).

A entrevista termina, explicando-se que a grande vantagem de se estar no mercado japonês é a aprendizagem, a experiência e a preparação que este país nos propicia, em relação a outros países de mercados, igualmente distantes e difíceis.

Há muita gente que diz “quem consegue vender no Japão, consegue vender em qualquer parte do mundo”, ora isto não poderia ser mais verdade, porque quem se preparou de modo a poder estar lá, logo pode estar em qualquer parte do mundo. É esta aprendizagem para se trabalhar no Japão que pode ser replicada para outros lados e aí sim, ser uma aprendizagem para outros mercados (Paulo Trancoso, 20 de outubro de 2016).

#### Subdimensões identificadas na Amorim Revestimentos

<b>Dimensões de análise</b>	<b>Subdimensões identificadas</b>
<b>Utilidade dos expatriados</b>	Os expatriados trabalham como facilitadores de transferências ou como eliminadores de obstáculos que melhoram a transferência de conhecimento organizacional entre a empresa-mãe e as unidades estrangeiras.
	O sucesso de uma expatriação está na combinação de três fatores: ajustamento intercultural, eficácia no trabalho e conclusão.
	Os expatriados, com forte conhecimento cultural sobre o país anfitrião, contribuem positivamente para o controlo das multinacionais.
	À medida que a distância cultural entre a sede e a subsidiária aumenta, o uso de expatriados diminui.
<b>Adaptação e sucesso da expatriação</b>	
<b>Distância institucional</b>	Em países institucionalmente muito distantes onde as normas, regulamentos e conhecimento são radicalmente diferentes do país de origem, as subsidiárias terão maior probabilidade de fracassar do que em países onde a distância institucional é menor.



## Caso II - LizMontagens



### Apresentação da empresa

A LizMontagens, SA está sediada em Lisboa, tem o escritório da sua filial japonesa na cidade de Saitama, situada na área metropolitana de Tóquio. Foi formalizada em 2014, com o intuito de consolidar a gestão das inúmeras subsidiárias da empresa-mãe, bem como reforçar a presença em sectores industriais tão diversos, como sejam o vidro, a produção de aço, o cimento, a produção de energia, entre outros. O Grupo LTT é hoje líder mundial na montagem de fornos industriais e é considerado uma das principais referências internacionais em *know-how* aplicado à contenção do calor na indústria. Os mercados externos representam mais de 95% do volume de negócios do grupo (Impresa, 2016).

Consolidada a liderança do mercado português, o grupo iniciou, na viragem do milénio, a implementação de uma estratégia de internacionalização dos seus serviços, através de investimentos diretos na Europa, particularmente em França, que se alargaram nos anos subsequentes, através de aquisições e participações, à América do Sul, África, Sudeste Asiático e Japão.

A LizMontagens, a empresa mais conhecida de todo o Grupo LTT, encontra-se associada à família Delgado, a qual, aproveitando o crescimento industrial em Portugal durante os anos 60 e 70 do século XX, adquiriu a empresa Cerâmica do Liz, iniciando a produção de produtos refratários.

Procurando complementar a oferta aos seus clientes internos, a LizMontagens nasceu em outubro de 1978, integrando assim, numa estrutura autónoma, as equipas de instalação de materiais refratários (Impresa, 2016).

Crescendo sustentadamente até 1994 com a liderança em Portugal, a necessidade de procura de outros mercados motivou a decisão de expansão internacional da LizMontagens nesse ano.

Numa primeira fase, entre 1994 e 1998, e com o objetivo de servir o mercado europeu, iniciou-se um processo de subcontratação de empresas de refratários estrangeiras.

Em 1998, surge o estabelecimento do primeiro investimento direto fora de Portugal, em França, elevando o nível de exposição e de responsabilidade da empresa. O plano estratégico delineado, focalizado na indústria do vidro, motor da expansão das atividades do grupo, permitiu o aprofundamento de conhecimentos técnicos e de experiência (Impresa, 2016).

O modelo aplicado em França foi alargado a outros mercados na Europa Central e de Leste, através da aquisição direta e/ou criação de *joint ventures*, sempre com base em duas regras importantes: a forte cooperação com parceiros locais e a criação de pequenas estruturas bastante flexíveis.

Mais recentemente, e após a consolidação da liderança no mercado europeu, as empresas parceiras da LizMontagens, agora integradas no Grupo LizMontagens *Thermal Technologies*, estão espalhadas pelos cinco continentes: da América do Norte ao Japão (Impresa, 2016).

### **Análise do caso**

Como os mercados externos representam mais de 95% do volume de negócios do grupo, a empresa praticamente não trabalha em Portugal. À exceção da administração e funcionários administrativos, que estão na sede em Lisboa, todos os restantes trabalhadores se encontram no estrangeiro.

Daí que se possa afirmar que 95% dos trabalhadores do Grupo LTT são expatriados.

Como somos uma empresa global e praticamente só atuamos no estrangeiro, 95% dos nossos estaleiros são no estrangeiro; os nossos expatriados fazem todo o tipo de trabalho necessário à montagem de refratários (Tiago Alves, 7 de novembro de 2016).

A expatriação é o segredo do sucesso desta empresa, que se deve à qualidade e à experiência da sua mão de obra.

A nossa empresa já está no mercado há quase 40 anos, os nossos trabalhadores já têm muitos anos de casa, por isso mesmo, com a chegada de novos recrusas estes ajudam-nos a integrar-se mais rapidamente na empresa e no seu espírito.

E isso para nós é o que nos leva ao sucesso, portanto, é a experiência, a qualidade dos nossos RH e o bom trabalho por eles desempenhado (Tiago Alves, 7 de novembro de 2016).

Na ótica de Tiago Alves, *Assistant Manager* do Grupo LTT, o conhecimento cultural de qualquer país anfitrião em geral, mas do Japão em particular, contribui muito positivamente para o controlo, desenvolvimento e sucesso das operações no estrangeiro.

(...) Sim, sem dúvida. O meu conhecimento cultural facilita imenso o negócio. Principalmente no Japão. Como o Japão é um país muito complicado para os estrangeiros, a vantagem é que, na nossa geração, devido à globalização, à internet e a toda informação que nos chega hoje em dia até casa, permite-nos ter um conhecimento geral do Japão que as pessoas por exemplo há 30 anos não tinham.

Além disso, temos sempre vantagens em ser portugueses, porque, neste caso, os japoneses gostam particularmente de nós. Como os japoneses são um povo que não esquece a sua história, gostam de retribuir de alguma forma, digamos assim (Tiago Alves, 7 de novembro de 2016).

Por outro lado, considera que, no caso da LizMontagens, a distância cultural não influencia o número de expatriados. Isto porque o número de trabalhadores por cada operação é decidido *a priori*, aquando da definição e execução do projeto da obra a desempenhar em determinado país.

Na nossa empresa, o número de expatriados não tem nada a ver com a distância cultural. No nosso caso, o número de expatriados apenas tem a ver com o projeto em si, se a obra requer maior ou menor número de trabalhadores (Tiago Alves, 7 de novembro de 2016).

Relativamente aos países que apresentam um maior risco de mercado, afirma que esse risco não condiciona o número de expatriados a enviar, pois esse número é definido previamente, apenas depende da obra em si e da mão de obra de que ela necessita:

Não tem nada a ver: nós antes de enviarmos os expatriados já sabemos quem vamos mandar.

Para nós, o risco é só a nível inicial, portanto, há sempre um risco ao aceitar qualquer projeto porque o cliente, no fim, pode não pagar: esse é o único risco para nós. Porque, depois do contrato feito, é só seguir o projeto e as suas diretrizes (Tiago Alves, 7 de novembro de 2016).

Ao contrário de muitas outras multinacionais estrangeiras, na LizMontagens os expatriados não são acompanhados pelas famílias. Isto devido ao curto período de duração de cada obra e, por conseguinte, ao curto período de permanência destes expatriados em cada país onde trabalham.

Não, porque os nossos projetos são sempre obras de curta duração ou seja de 1 mês aproximadamente, vão só os trabalhadores e as famílias ficam cá (Tiago Alves, 7 de novembro de 2016).

Apesar do Grupo LTT contar com uma experiência internacional de quase 20 anos, até à data não se registou nenhum problema de maior, nem nenhum episódio de fracasso que se tenha devido à distância institucional entre as empresas e as suas eventuais diferenças, ao nível das culturas empresariais.

Que eu tenha conhecimento nunca soube de nenhum caso desses de fracasso. Talvez devido aos jogos olímpicos que se avizinham, há uma diferença muito grande entre o Japão em 2012 por exemplo e o Japão em 2016, uma diferença para melhor. Noto uma aproximação ou uma tentativa de aproximação à cultura ocidental, pequena mas visível.

Agora um caso de sucesso é precisamente o facto de estarmos no Japão, porque é um mercado muito difícil de entrar. A nossa presença no Japão é algo que nos satisfaz

muito. Contudo, houve uma situação problemática a nível logístico, mas felizmente conseguimos dar a volta por cima, por isso não lhe chamaria uma situação de fracasso porque acabou bem (Tiago Alves, 7 de novembro de 2016).

Comprova-se que entrar no mercado japonês não foi fácil, bastante difícil até, mas a LizMontagens é uma das poucas empresas portuguesas com presença física no Japão. A sua implementação foi possível apenas após um convite por parte de uma empresa homóloga japonesa que, desse modo lhes abriu as portas à integração no mercado nipónico.

A implementação surgiu através de um convite feito pelos japoneses. Nós estávamos numa obra em outro país asiático (Malásia ou Tailândia já não me recordo bem) e fomos convidados por uma empresa japonesa que gostou do nosso trabalho, a fazer uma obra idêntica no Japão, e foi assim que tudo começou (Tiago Alves, 7 de novembro de 2016).

Ao contrário do que se poderia inicialmente supor, a LizMontagens tem controlo total das suas operações também devido ao facto da sua mão de obra ser quase na totalidade constituída por expatriados portugueses.

Temos controlo total, porque trabalhamos exclusivamente com funcionários portugueses. Já aconteceu, mas é muito raro, necessitarmos de contratar algum local, eventualmente apenas o tradutor e mais ninguém (Tiago Alves, 7 de novembro de 2016).

**Subdimensões identificadas na LizMontagens**

<b>Dimensões de análise</b>	<b>Subdimensões identificadas</b>
<b>Utilidade dos expatriados</b>	Os expatriados trabalham como facilitadores de transferências ou como eliminadores de obstáculos que melhoram a transferência de conhecimento organizacional entre a empresa-mãe e as unidades estrangeiras.
	O sucesso de uma expatriação está na combinação de três fatores: ajustamento intercultural, eficácia no trabalho e conclusão.
	Os expatriados, com forte conhecimento cultural sobre o país anfitrião, contribuem positivamente para o controlo das multinacionais.
<b>Adaptação e sucesso da expatriação</b>	
<b>Distância institucional</b>	



## Caso III - Toyota Caetano Portugal

### Toyota Caetano Portugal, S.A.

“A Toyota veio para ficar... e ficou mesmo!”  
Artur Agostinho

#### Apresentação da empresa

Fundada em 1946, por Salvador Fernandes Caetano, empresa familiar que mais tarde o faria ser conhecido como o ‘Sr. Toyota’, a Toyota Caetano Portugal, S.A. é uma *sub-holding* do Grupo Salvador Caetano SGPS, S.A., um dos maiores e mais importantes e sólidos grupos empresariais do nosso país, que comemorou, no ano transato, 70 anos de existência.

A Toyota Caetano Portugal é a sociedade mais sensível do grupo por envolver uma parceria histórica com o construtor nipónico (que detém 27%) e ser uma empresa cotada em Bolsa, depois de uma oferta pública gloriosa (em novembro de 1987) que mais do que duplicou o valor base e gerou um encaixe de 25 milhões de euros. A família possui 60%, a que se junta mais 3,3% em nome do fundador (Ferreira, 2011).

Esta empresa atua no sector de negócio industrial e de representação automóvel Toyota. Possui três grandes centros em Portugal (TCP, s.d.):

- Sede, em Gaia, em que a atividade está focada na importação, distribuição, comercialização e assistência pós-venda.
- Fábrica de Ovar, montagem e posterior exportação para Europa do modelo comercial Toyota Dyna, e do Land Cruiser Série 70 exclusivamente para a África do Sul, bem como na produção do miniautocarro Caetano Ótimo.
- Centro do Carregado, comercialização e assistência pós-venda de máquinas de movimentação de cargas, Toyota e BT.

Possui um capital social de 35 milhões de euros, que representa cerca de um terço dos 6.600 trabalhadores do Grupo Salvador Caetano e um quinto da faturação global, cerca de 2,4 mil milhões de euros (Malta, 2013). A Toyota é eleita pelos portugueses como Marca de Confiança das *Seleções do Reader’s Digest*, pelo 7º ano consecutivo (TCP, 2016).

- **Toyota Motor Corporation**

A origem da *Toyota Motor Corporation* remonta à primeira metade do séc. XX, nos anos 30, quando o seu fundador Kiichiro Toyoda, viajou pela Europa e pelos EUA, e aí ter contactado de perto com os novos métodos de produção em massa da indústria automóvel. Também foi motivado pelo sucesso de seu pai, Sakichi Toyoda, que

revolucionara a indústria têxtil do país, através de uma invenção genial ainda que um pouco rudimentar, a primeira máquina de fiar automática.

Kiichiro decide então criar, em 1933, a *Toyoda Industries*, como uma filial automóvel da empresa de teares de seu pai, a *Toyoda Automatic Loom Works, Ltd.* Nos 3 anos seguintes, a empresa vendia os seus automóveis sob a marca 'Toyoda' (トヨダ), em honra à família fundadora (ver logótipo em anexo III). Em Setembro desse ano, a empresa lança um concurso público de maneira a encontrar um novo logótipo para a marca. Das 27.000 candidaturas recebidas, o logo vencedor consistia num círculo vermelho, idêntico à bandeira nipónica, com as letras トヨダ (toyoda) brancas lá dentro (ver logótipo em anexo III).

Contudo o CEO da empresa na altura, Rizaburo Toyoda, que não nasceu com esse apelido, tendo-o ganho através de matrimónio (era genro de Sakichi e cunhado de Kiichiro) não gostava do nome da marca e decidiu alterar para 'Toyota' (トヨタ), (ver logótipo em anexo III). Explicou que, dessa forma, o nome em japonês se escreveria apenas com 8 traços (considerado número da sorte no Extremo Oriente); além disso defendeu que, a nível comercial e de *marketing*, o termo era visualmente mais simples (tirando o apóstrofe do último carácter), e também mais fácil de se pronunciar e de se escutar (o som da consoante 't' é mais perceptível ao ouvido do que o som do 'd'). Visto que a palavra japonesa 豊田 (toyoda) literalmente pode ser traduzida como 'campos de arroz férteis', a mudança para 'toyota' vem evitar que a marca seja associada à agricultura, mas sim à indústria.

Assim, no ano seguinte, em 28 de agosto de 1937, Kiichiro Toyoda, aproveitando a palavra nova, regista e estabelece a *Toyota Motor Co., Ltd.* Tornando esta *spin-off* na empresa-mãe e a anterior, *Toyoda Automatic Loom, Ltd* numa filial, trocando, portanto, uma pela outra. Por essa altura, a fábrica da Toyota já fabricava em simultâneo teares automáticos, aço e automóveis (TMC, 2012).

Desde então que a Toyota tem crescido exponencialmente não só no Japão, mas também globalmente. Permanecendo sempre fiel aos seus princípios orientadores para a produção de automóveis fiáveis, desenvolvendo e disponibilizando produtos e serviços inovadores e de alta qualidade, sem nunca descuidar os seus valores fundamentais de respeito pelas pessoas e de melhoria contínua, que estão no coração da sua cultura institucional.

Atualmente, vendem automóveis e camiões para mais de 160 países, contam com mais de 346 mil colaboradores e 69 fábricas em 27 países espalhados pelos 5 continentes (TCP, s.d.).

Por conseguinte, a *Toyota Motor Corporation*, ao longo dos anos tem recebido inúmeros prémios e condecorações. Só no ano transato, a revista *Forbes* entre outras, considerou a Toyota como, o maior fabricante de automóveis do mundo (por produção), a 10.<sup>a</sup> maior empresa do mundo e a 6.<sup>a</sup> mais valiosa (Forbes, 2016).

- **Salvador Caetano – Indústrias Metalúrgicas e Veículos de Transporte, SA**

A empresa foi criada há 70 anos, em Gaia, por Salvador Fernandes Caetano quando tinha apenas vinte anos. Na altura, com o nome de Martins, Caetano & Irmão, Lda. era uma pequena empresa familiar, tendo como sócios o seu irmão mais velho e um amigo seu, o Sr. Martins: ao todo eram apenas meia dúzia de pessoas a trabalhar.

Numa época de profunda crise económica e social a Europa, bem como o nosso país, em que se lutava arduamente para recuperar da devastadora 2.<sup>a</sup> Guerra Mundial, Salvador Caetano, apesar de o acesso ao crédito ser extremamente difícil, conseguiu, mesmo assim, financiar-se a si e ao seu irmão.

Por razões profissionais, entrevistei vários homens da geração de Salvador Caetano. As suas histórias começavam quase sempre do mesmo modo: “Éramos muitos irmãos. Acabei a escola e fui trabalhar.” O que se seguia era também quase sempre o mesmo: determinados a escapar à pobreza familiar, insistiram, obstinadamente, em montar um negócio seu. Geralmente, conseguiam-no muito novos, à custa de inúmeros sacrifícios. Lembravam-se, com detalhe de tostão, desses primeiros investimentos. Contudo, o que mais me impressionava ao ouvi-los não era tanto essa batalha contra a pobreza anunciada, mas sobretudo a ousadia de que davam conta: apesar de muitos nem irem além de uma 3.<sup>a</sup> classe feita em escolas de aldeias remotas, onde dominavam as regentes, tinham sido capazes de discutir os cálculos de torres de apartamentos com arquitetos, montar unidades industriais pioneiras e, em vários casos, criar empresas que destoavam na pequenez do país. Salvador Caetano era um desses casos: era pintor aos 11 anos e empresário aos 18. Passados os 30 aprendeu inglês e estabeleceu os contactos para importar automóveis do Japão, isto numa época em que as chamadas internacionais não eram automáticas, não existiam faxes e os consumidores mostravam uma enorme desconfiança pelos carros japoneses (Matos, 2011).

A empresa foi evoluindo, crescendo e, em pouco tempo, ultrapassava todos os concorrentes. Salvador aprendeu inglês, estudando à noite, viajava muito para ver o que de melhor se fazia na Europa, numa ânsia de conhecer as realidades do sector automóvel. Depois de estabelecerem contactos com empresas inglesas, passaram a usar métodos completamente diferentes. Em pouco tempo, a empresa tornou-se líder de mercado, com dezenas de trabalhadores, e abastecendo todo o país.

O Salvador é inteligente, cuidadoso e muito trabalhador. Estava na fábrica às 8 horas e às 20h30 ainda lá ficava. Eu dizia-lhe: “Ficas a apanhar ratos” e a resposta era: “É preciso aproveitar o tempo todo” (Adão Dickson Leal (amigo e empresário) citado em Fernandes, J. Cruz, & J. M. Cruz, 1996, p. 25).

Em 1966, a sociedade acabou por se desfazer e Salvador Caetano ficou só à frente da empresa, que mudou a sua designação para “Salvador Caetano – Indústrias Metalúrgicas e Veículos de Transporte, SARL”. Dois anos depois, no primeiro semestre de 1968,

acabaria por conseguir trazer a Toyota para Portugal, e o tornaria mais tarde, conhecido como o 'Sr. Toyota'.

Duro, mas justo. Era assim o homem que trouxe a Toyota, fazia parte de uma geração para quem o despedimento de um único funcionário não era uma medida de gestão, mas uma mancha na pele (Sousa, 2011).

## **A representação da Toyota**

A vinda da Toyota para Portugal deve-se em grande parte à amizade entre Salvador Caetano e o então Cônsul Honorário do Japão no Porto, Nuno de Carvalho. Ambos eram apaixonados pelos automóveis. Como Salvador Caetano sempre foi um arrojado homem de negócios, com uma visão muito ampla voltada para o futuro, ambicionava, fruto das suas viagens pelo estrangeiro, construir a primeira fábrica de montagem de automóveis em Portugal, podendo inclusivamente ser o fornecedor de alguns países da Europa, com carros montados no nosso país, aproveitando, assim, a boa mão de obra portuguesa. Algo de inédito na altura, visto que nessa época não havia, no nosso país, nenhuma fábrica de automóveis.

Tivemos algumas conversas e a base do projeto seria com uma marca japonesa, a 'Toyota'. Salvador Caetano tratou de toda a parte comercial e pediu-me a ajuda burocrática do Consulado do Japão no Porto, junto da Embaixada em Lisboa. (...) Por sorte, o meu primeiro embaixador era um grande amigo de Portugal, propôs-se de imediato a dar toda a sua colaboração, (...) abrindo assim as portas ao comércio entre Portugal e Japão. Assim foi, eu levei Salvador Caetano a Lisboa, apresentando-o ao Sr. Embaixador Goro Hattori e, num jantar de grande cordialidade, foi explicado o ambicioso projeto de Salvador Caetano, fazendo a conhecida marca japonesa entrar no nosso país pela porta principal, e com o prestígio que lhe era devido, como a maior fábrica da Toyota fora do Japão (Nuno de Carvalho (Cônsul Honorário do Japão no Porto) citado em Fernandes et al., 1996, pp. 28-29).

Nessa altura, a Toyota, bem como todas as marcas japonesas, era muito pouco conhecida na Europa e, normalmente, entregava as suas representações a quem primeiro as solicitasse, o que aconteceu com a empresa 'Baptista Russo' – importadores da *BMW* e da *MAN*, que importou 75 unidades que, nessa época, eram as permitidas por lei. No entanto, acontece que a *BMW* vetou à 'Baptista Russo' a hipótese de acumular a importação de Toyota, e o problema passou a ser grave, na medida em que essas 75 unidades importadas permaneciam na alfândega à espera de serem levantadas.

Dado o relacionamento de amizade que Salvador Caetano tinha pelo administrador da 'Baptista Russo', Couto Nogueira, foi-lhe proposto que a Salvador Caetano substituísse essa empresa e fosse a representante da Toyota em Portugal, desde que assumisse a responsabilidade das tais 75 unidades, que se mantinham retidas na alfândega, já há cerca de um ano.

Desta forma, Salvador Caetano inicia conversações com a *Toyota Motor Sales Co. Ltd* e, em 17 de fevereiro de 1968, assina o Contrato de Importador e Distribuidor (ver memorando em anexo IV).

### **A fábrica da Toyota em Ovar**

Dever-se-á referir que já, desde 1931, vigorava a Lei do Condicionamento Industrial, que servia para eliminar a concorrência interna das empresas já existentes em cada ramo, limitando a iniciativa privada e travando o desenvolvimento do país.

Tal como mencionado nos pontos 1, 2, 4 e 5 do contrato (ver memorando em anexo IV), a Salvador Caetano nesse mesmo ano de 1968, para além de ser obrigada a vender as 75 unidades retidas na alfândega, teria de encomendar outras 75 unidades Toyota adicionais e, importar e montar (assemblar) uma “quantidade razoável” de *kits* de veículos desmontados, sob a forma de CKD (*Completely Knocked-Down*). Para tal, em plena era de obrigatoriedade de montagem, e não dispondo Salvador Caetano de instalações para o fazer, impunha-se a necessidade de terem uma linha de montagem própria onde, dentro de um ano pudessem ‘assemblar’, exclusivamente, esses veículos.

Naturalmente que, numa atividade já tão longa, é evidente que haja sempre ‘espinhas’. A que eu tenho mais saliente na garganta e que não consigo esquecer com facilidade porque me tirou anos de vida e muitas noites sem sono, foi o esforço, o sacrifício que tive que fazer e a luta que tive de travar para conseguir o alvará para construir a fábrica de montagem em Ovar. Isto em 1968. Estávamos em pleno condicionamento industrial e tinha, nessa altura, como inimigo número um, um tal Eng. Torres Campos que era o diretor-geral da Indústria e que, de uma forma arrogante, disse-me um dia: “Enquanto eu estiver aqui, quem manda sou eu e você não terá o alvará.” Eu levantei-me e exaltei-me de tal modo que lhe disse: “Quem é você? Você não presta!”, quase o insultei e ele ficou muito atrapalhado; vim-me embora. Com que propósito? Só ele sabia... Depois o assunto foi resolvido pelo Eng. Rogério Matias, que era na altura secretário de Estado da Indústria (Salvador F. Caetano citado em Neves, 2011).

Adquiriram então um enorme terreno (310.618 m<sup>2</sup>) em Ovar, e, num período de 9 meses, conseguiram construir a maior e mais bem equipada fábrica de montagem do nosso país, que foi simultaneamente a primeira Fábrica da Toyota na Europa, e a maior fora do Japão (TCP, 2017). A fábrica foi inaugurada com sucesso em 22 de maio de 1971 e a Toyota passou a ser um sucesso em Portugal. Em 1974, depois da revolução, a Salvador Caetano já era a maior empresa privada em Portugal. No final da década de 90, o grupo chegou a ter cerca de 10 mil funcionários, contudo, hoje em dia, possui apenas 6600.

## Análise do caso

O Grupo Salvador Caetano tem uma larga experiência no que toca a receber como a enviar expatriados, não só devido aos seus 70 anos de história, mas também por ser o representante exclusivo da Toyota em Portugal; detendo esta 27% do grupo, tem direito a dois lugares, embora não executivos, no conselho de administração. Além disso, no final da década de 60 a *Toyota Motor Corporation* abriu um escritório de representação na Salvador Caetano. Para esse escritório era enviado, por períodos de 3 a 5 anos, um representante japonês expatriado, o qual dependia exclusivamente da Toyota.

Os colegas portugueses rapidamente apelidaram esses representantes de 'Shoguns'<sup>18</sup>. Esses 'shoguns' apenas pretendiam, no início, ajudar à implementação do negócio, arranque da produção e desenvolvimento da atividade relacionada com a marca. Muitas vezes eram como se fossem verdadeiros amigos e diplomatas, contribuindo para a manutenção de um melhor relacionamento socioprofissional entre a Toyota e a Salvador Caetano. Esse escritório foi fechado mais tarde em 1995, durando cerca de 25 anos (Salvador Caetano, 1995, p. 19).

A Toyota instalou em Portugal um seu representante, Sr. Toshio Miyaji, o qual dependia exclusivamente da Toyota e que apenas pretendia ajudar-nos no início, bem como para o desenvolvimento da atividade relacionada com a marca (Salvador F. Caetano citado em Fernandes et al., 1996, p. 37).

Hoje em dia o papel dos expatriados não é muito diferente do que era há cerca de 20 anos, explica Dr.<sup>a</sup> Isabel Diegues, Técnica de Carreiras e Compensações no Dpto. de Gestão de Mobilidade Internacional. O principal papel dos expatriados é sobretudo o de preencher lugares estratégicos ou de direção na filial estrangeira. Eles necessitam de ter conhecimento do negócio, experiência e a confiança da administração da sede. Além destes, a Salvador Caetano ultimamente também tem enviado expatriados para cargos mais operacionais, devido à falta de mão de obra qualificada em certos países onde está presente.

O alargamento do negócio para mercados estrangeiros criou a necessidade de expatriar colaboradores da empresa-mãe, principalmente para ocupar cargos de direção e/ou estratégicos, com conhecimento do negócio a criar, experiência e sobretudo, de confiança da Administração. Também temos expatriados em cargos mais operacionais, sobretudo, pela escassez de mão de obra qualificada local (Isabel Diegues, 28 de outubro de 2016).

---

<sup>18</sup> O termo **shōgun** ( 将軍 , lit. "Comandante do exército") foi um título e distinção militar usado antigamente no Japão feudal entre os séculos XII e XIX, era concedido diretamente pelo Imperador. O *shōgun* agia como o governante *de facto* de todo o país, embora teoricamente o Imperador fosse o legítimo governante, este depositava a sua autoridade no *shōgun* para governar em seu nome (Maki, 2008).

Tal como é esperado, o sucesso de uma missão expatriada prende-se com a evolução de 3 etapas fundamentais: seleção, missão e repatriação. Para que nenhuma destas etapas falhe, é necessário que a empresa possua uma política de mobilidade que garanta ao trabalhador a segurança necessária na uma missão além-fronteiras.

É necessário existir uma política de mobilidade que garanta ao colaborador a segurança necessária para uma missão internacional. O recrutamento/seleção da pessoa a expatriar também é muito importante, no sentido de identificar perfis adequados à função e à cultura de destino. O acompanhamento do colaborador nas diversas etapas (antes, durante e depois) assume um papel preponderante (Isabel Diegues, 28 de outubro de 2016).

Ter conhecimento cultural do país contribui muito positivamente para o controlo da filial e para o sucesso dos negócios, caso contrário o desconhecimento da cultura e dos costumes praticados no país anfitrião irá originar problemas e falhas de comunicação evitáveis e desnecessários, comprometendo e colocando em risco as relações bilaterais.

O conhecimento cultural do local onde operamos é fundamental para o sucesso dos negócios. O desconhecimento da cultura e das práticas do país anfitrião pode resultar (resulta quase sempre) em problemas de comunicação e desencontro de expectativas que comprometem qualquer relação ou negócio (Isabel Diegues, 28 de outubro de 2016).

Segundo Isabel Diegues, o número de colaboradores expatriados em filiais internacionais depende e é condicionado tanto pela distância cultural como pela distância geográfica. Por outras palavras, quanto maior for a distância cultural e geográfica entre a sede e a filial, menor é o número de expatriados. A razão deve-se principalmente às grandes diferenças culturais entre Portugal e a China ou alguns países africanos, que acaba por desencorajar a maioria dos trabalhadores.

Estamos presentes em vários países, mas, claro, que a China e África são aqueles que mais se distanciam culturalmente. Principalmente na China, o n.º de expatriados é reduzido, possivelmente pela distância geográfica, mas principalmente pela distância cultural que desencoraja os colaboradores (Isabel Diegues, 28 de outubro de 2016).

À semelhança da distância cultural, o número de expatriados em determinado país também é afetado pelo risco de mercado desse país. Ora, se o mercado de um determinado país anfitrião, por exemplo em África, for de elevado risco, vai condicionar o número de expatriados a enviar. O risco de mercado implica que existam algumas dificuldades financeiras, transferência de divisas e todos os aspetos monetários que daí advêm.

Sim, atualmente as dificuldades verificadas em África (problema de transferência de divisas) tornam mais difícil a expatriação (Isabel Diegues, 28 de outubro de 2016).

Os expatriados portugueses desta empresa não se fazem acompanhar de suas famílias quando enviados para missões no estrangeiro. Contudo, Isabel Diegues considera que é uma questão importante e que merece reflexão, pois 'questões familiares' são na maior parte das vezes mencionadas como motivo de regresso antecipado.

Por norma, não são acompanhados pela família, mas considero que é uma questão muito importante, até porque, na maior parte dos casos de regresso, têm na sua origem razões familiares (Isabel Diegues, 28 de outubro de 2016).

Por outro lado, como é habitual em todas as multinacionais japonesas, os expatriados japoneses já se fazem acompanhar das suas famílias, muitos deles com filhos em idade escolar. Devido à dificuldade linguística e também por compatibilidade de curricula escolar, os filhos dos japoneses frequentam, por norma, um colégio internacional já que as matérias são lecionadas em inglês.

No entanto há exceções, como foi o caso do Sr. Tominaga, também conhecido como, o último 'shogun' da dinastia Toyota em Portugal. A sua missão expatriada durou cerca de 5 anos. A família Tominaga parece ter adorado o nosso país, a sua integração foi de tal modo espetacular que até as crianças foram inseridas em escolas portuguesas, tendo, desde sempre e apesar da grande barreira da língua, obtido excelentes resultados (Salvador Caetano, 1995, p. 19).

Em tempos, o próprio Sr. Salvador Caetano relatou que, devido à distância institucional nem tudo correu 'sobre rodas', no que toca ao relacionamento com a Toyota. Existiram desentendimentos precisamente pelas diferenças entre as culturas empresariais de cada país, e também por algum desconhecimento relativo ao país anfitrião. Mas nada que não tivesse sido ultrapassado através do diálogo.

Nem tudo foram rosas no nosso relacionamento com a Toyota. Numa das muitas visitas que fiz ao Japão, quase sempre sozinho, tive uma série de reuniões muito difíceis. Numa sala muito grande, tinha de enfrentar dez ou doze executivos japoneses. Numa dessas reuniões, um deles começou com um grande discurso sobre métodos e objetivos de trabalho, falando sempre em japonês. Ao meu lado, um funcionário da empresa traduzia o discurso para inglês. A certa altura foi a minha vez de intervir. Comecei por perguntar se achava que eu tinha aspeto de representante de um qualquer país de Terceiro Mundo... Foi o princípio de uma discussão em que o meu interlocutor acabou por ficar muito perturbado e tão atrapalhado, que depois concordou com todas as minhas posições.

Foi, talvez por causa de episódios assim e do êxito da Toyota em Portugal, que um dia o Dr. Shoichiro Toyoda, ao ver-me chegar e apesar de estar acompanhado, não resistiu e chamou-me de 'strong man', o que provocou uma certa graça entre os presentes (Salvador F. Caetano citado em Fernandes et al., 1996, p. 39).

A adaptação a culturas tão diferentes por vezes não é nada fácil: surgem sempre barreiras naturais como a língua e os costumes. Isabel Diegues explica que a adaptação a qualquer cultura faz-se através da informação e formação que o Grupo Salvador Caetano disponibiliza aos futuros expatriados, para que se adaptem e se integrem com maior facilidade à cultura do país anfitrião.



A adaptação a qualquer cultura passa por proporcionar aos colaboradores apoio para desenvolver estratégias de adaptação, quer a montante do processo de expatriação através da disponibilização de formação/informação, quer depois de instalado no sentido de o ajudar na integração e imersão da cultura local (Isabel Diegues, 28 de outubro de 2016).

Não obstante, o fundador da empresa salientou numa entrevista que, a Toyota nunca levantou problemas, mas sim preocuparam-se sempre em cooperar e estreitar relações com vista ao futuro. Desta forma, ambas as partes ganham e prosperam.

O nosso relacionamento foi sempre excepcional. Aliás, o investimento deles na Salvador Caetano foi dos mais rentáveis de sempre, dos muitos que eles têm feito por esse mundo. Talvez por isso, nunca interferiram em nada, nunca levantaram problemas, antes se preocuparam sempre em ter relações muito estreitas e uma colaboração extremamente leal e proveitosa, para o contínuo sucesso da atividade que este acordo teve em vista para o futuro. Temos beneficiado muito com eles, em termos de organização e na maneira como vivem e desenvolvem a sua alta tecnologia e gestão (Salvador F. Caetano citado em Fernandes et al., 1996, p. 38).

Subdimensões identificadas na Toyota Caetano Portugal

<b>Dimensões de análise</b>	<b>Subdimensões identificadas</b>
<b>Utilidade dos expatriados</b>	Os expatriados trabalham como facilitadores de transferências ou como eliminadores de obstáculos que melhoram a transferência de conhecimento organizacional entre a empresa-mãe e as unidades estrangeiras.
	O sucesso de uma expatriação está na combinação de três fatores: ajustamento intercultural, eficácia no trabalho e conclusão.
	Os expatriados, com forte conhecimento cultural sobre o país anfitrião, contribuem positivamente para o controlo das multinacionais.
	À medida que a distância cultural entre a sede e a subsidiária aumenta, o uso de expatriados diminui.
	Quanto maior for a experiência da empresa-mãe no país anfitrião, menor será a percentagem de expatriados nas subsidiárias desse país.
<b>Adaptação e sucesso da expatriação</b>	Enviar a família com o expatriado passa a ter papel fundamental, não só na adaptação dele, mas também no sucesso na missão para a qual foi designado.
<b>Distância institucional</b>	As empresas japonesas diminuem a taxa de expatriados para ultrapassar a carência de legitimidade enquanto, por outro lado, aumentam o número de expatriados, de forma a reforçar o controlo sobre as operações estrangeiras.

## Caso IV - Yazaki Saltano



### Apresentação da empresa

A Yazaki Saltano de Ovar é uma multinacional japonesa do ramo da indústria automóvel, atualmente dividida em três áreas de negócio: Componentes para a Indústria automóvel, Sistemas de distribuição para automóveis e o Centro de Engenharia (*Porto Technical Centre*).

A unidade fabril, que tem como nome “Yazaki Saltano de Ovar, Componentes Elétricos para Automóveis, Lda.”, foi fundada em 30 de julho de 1986. Hoje em dia, tem 1808 colaboradores e está sediada em Ovar.

O *Porto Technical Centre* (PTC) foi fundado em 2001. Atualmente tem 441 colaboradores e encontra-se sediado em Ovar.

A sede da Yazaki Saltano, localizada na Zona Industrial de Ovar, é constituída por cinco edifícios: a fábrica, o *Porto Technical Centre*, o Laboratório, a cantina e a *Guesthouse*. A *Guesthouse* é uma pequena residência para as visitas (Yazaki, 2012).

- **Yazaki Corporation**

Tendo começado como um pequeno negócio familiar, em 1929, fundado pelo Sr. Sadami Yazaki, e posteriormente sucedida pelo seu herdeiro Yasuhiko Yazaki, vendendo cablagens para automóveis no mercado japonês, o grupo Yazaki hoje em dia, emprega mais de 192 mil pessoas em todo o mundo, 90% delas fora do Japão. A *Yazaki Corporation* foi, até julho de 1963 conhecida como *Yazaki Densen Kōgyō Kabushiki Kaisha*. Esta empresa foi fundada em 1941 e encontra-se sediada na zona de Minato, na capital japonesa, Tóquio, situando a sua sede Europeia em Colónia, na Alemanha, e a sua sede Norte Americana, em Canton, no estado do Michigan. A empresa está presente em todos os outros continentes, Oceânia, América do Norte e do Sul, Europa e África (Yazaki Corporation, 2011).

Após a 2ª Guerra Mundial, especialmente entre 1974 e 1990, a Yazaki sofreu um rápido crescimento mundial, devido à tendência geral adotada pelos fabricantes automóveis japoneses de deslocar a sua produção para o estrangeiro, de maneira a evitar sanções nas trocas comerciais existentes neste período (Yazaki Corporation, s.d.a).

A Yazaki tem passado de pais para filhos e é considerada como sendo o maior produtor mundial de cablagens automóveis, possuindo um terço do *market share* global. Este grupo comporta mais de 170 empresas, em que mais de metade delas está fora do Japão, em cerca de 40 países.

A Yazaki expandiu e melhorou as suas linhas de negócios devido ao crescimento da economia japonesa e especialmente da indústria automóvel. Reconhecida pelo seu negócio de cablagens (*wire harness*), desde a sua fundação que se dedica à inovação tecnológica, através da capacitação humana e intelectual dos profissionais que nela atuam. As cablagens são os sistemas de distribuição e de controlo de energia que interconectam o motor, o painel e os diversos módulos elétricos e eletrónicos nos veículos (Yazaki, 2012).

Dedicada à melhoria contínua também desenvolve vários programas que visam, além da melhoria dos processos de fabrico, a motivação, o comprometimento e a dedicação dos seus colaboradores, com o compromisso de satisfazer os clientes, manter o negócio da empresa e cuidar do meio ambiente (Yazaki, 2012).

Está entre os maiores fornecedores de componentes automóveis a nível mundial, ficando classificada no top 10 pela revista *Automotive News em 2013* (PWC, 2013).

A Yazaki dedica-se, atualmente, à inovação tecnológica e ao melhoramento da qualidade de vida das pessoas, reconhecendo e compreendendo a diversidade ambiental e cultural (Yazaki, 2012).

É uma empresa que tem vindo a conquistar o mercado a nível mundial e o seu crescimento também foi notório em Portugal.

#### ▪ **Saltano – Investimentos e Gestão, Lda**

Em 1981, ano das comemorações dos 35 anos (Bodas de Coral que tiveram grande dimensão nacional) da fundação do grupo Salvador Caetano – IMVT, S.A, foi criada, em 27 de julho a empresa Saltano, Investimentos e Gestão Lda, como mais uma empresa deste grupo de Gaia (Fernandes et al., 1996, p. 227).

#### **Origem da *joint venture*...**

Há cerca de 12 anos, quando o Sr. Eiji Toyoda (Chairman da Toyota) me apresentou ao Sr. Salvador Caetano, verifiquei imediatamente que o homem que tinha à minha frente era inteligente, tinha experiência e uma forte vontade, bem como uma filosofia de vida completamente diferente do homem vulgar.

Decidi de imediato constituir uma *joint venture* em Portugal, tal foi a impressão de confiança e força que senti no Sr. Caetano.

Também lhe devo agradecer pela condecoração com que o Governo português me honrou, e tenho a certeza que o sucesso obtido é, em grande parte, devido ao seu espírito dinâmico e forte determinação, que ele bem sabia transmitir ao pessoal português com quem trabalhava.

Desejamos continuar a crescer com este extraordinário sócio, e em conjunto dar o nosso melhor contributo para o desenvolvimento e prosperidade da Indústria Automóvel em Portugal (Yasuhiko Yazaki (Presidente do Grupo Yazaki) citado em Fernandes et al., 1996, p. 56).

A 30 de julho de 1986, o Sr. Salvador Fernandes Caetano assinava um protocolo (*joint venture*) com a Yazaki Corporation (ver anexo VI), trazendo dessa forma para Portugal o maior investimento japonês até hoje conseguido (Salvador Caetano, 1996).

A Yazaki Saltano nasceu dessa *joint venture* entre a *Yazaki Corporation* e a Saltano, Investimentos e Gestão Lda., na qual a Salvador Caetano era sócia maioritária. A empresa estabelecia-se, assim, em Portugal à data, com o nome “Yazaki Saltano de Portugal, Componentes Elétricos para Automóveis, Lda.”. Esta nova empresa tinha um capital social de 900 mil contos (4,5 milhões de euros) dividido entre o Grupo Yazaki e a Saltano, na proporção 60% / 40% respetivamente, dedicando-se à produção de cablagens e outros equipamentos elétricos para automóveis, quase exclusivamente para exportação (Salvador Caetano, 1990).

A atividade laboral da Yazaki Saltano começou em 1986. Inicialmente dispunha de uma unidade em funcionamento nas instalações cedidas por Salvador Caetano (Gaia). A 9 de outubro de 1989, inaugurou-se uma nova fábrica (47.000 m<sup>2</sup>) sediada em Serzedo, no concelho de V. N. Gaia (ver anexo VI). No ano seguinte, o grupo Yazaki adquire 90% das ações e, atualmente, já detém a totalidade da empresa. A fábrica de Ovar (68.500 m<sup>2</sup>) inicia a sua produção em novembro de 1991. As duas fábricas chegaram a ter mais de 7 mil e 200 trabalhadores, em 1996.

Por volta de 1998, com ameaças de deslocalização e com a desmontagem de linhas de produção para outros países como a China, a Eslováquia, a Índia, Marrocos, a República Checa e a Roménia, começaram as reduções de pessoal. Hoje em dia, já são menos de 3 mil trabalhadores (FSTIEP, 2005).

### **Análise do caso**

A Yazaki Saltano, por ser a filial portuguesa da *Yazaki Corporation*, não envia expatriados para o Japão. A internacionalização da empresa é determinada pelo grupo, e não pela Yazaki Saltano, visto que esse está espalhado por imensos países. Contudo, envia funcionários portugueses para o Japão, com a finalidade de receberem uma formação adequada. De momento, dispõem somente de dois expatriados japoneses na sua estrutura.

Inicialmente, aquando do estabelecimento da Yazaki no norte do país, houve necessidade de ter expatriados, mais de 20, com a finalidade de transmitir conhecimentos técnicos e a cultura empresarial do Japão para Portugal.

Infelizmente, a produção não correu como o planeado para os 3 primeiros anos após a inauguração. Por conseguinte o *staff*, incluindo os expatriados japoneses que foram destacados para Portugal, passava todos os seus dias e noites na fábrica. O presidente da Yazaki Saltano à altura, Morio Shimura, mais tarde recordou que a parte mais difícil foi quando as mulheres dos expatriados começaram a reclamar: “ - O meu filho nunca vê o pai. Pelo menos dêem-lhes uma folga ao domingo, para que possam passar algum tempo com as suas famílias.”

Foi só no quarto ano, após os funcionários terem ganho as competências necessárias às tarefas a desempenhar, que a produção entrou no ritmo pretendido (Yazaki Corporation, s.d.b).

No entanto, José Matos adianta que o que está na origem de uma expatriação bem-sucedida é a hospitalidade e a capacidade de os portugueses aprenderem com os japoneses, apesar de provirem de uma cultura empresarial completamente diferente.

No nosso caso, a capacidade que os portugueses têm de receber as pessoas e de aprender com os outros. Havia necessidade de perceber o que se fazia e como se fazia embora com pessoas de culturas completamente diferentes (José Matos, 15 de dezembro de 2016).

Ao contrário do que inicialmente de esperava, no caso da Yazaki Saltano o conhecimento cultural da realidade japonesa pelo *staff* português era praticamente inexistente, o que não se pode concluir que tal conhecimento tenha de alguma forma facilitado as relações empresariais.

O estabelecimento e arranque de uma nova empresa é, por vezes, uma tarefa difícil, seja qual for o local onde se pretende instalá-la. A Yazaki Saltano também passou por essa experiência. O Sr. Salvador Caetano e eu tivemos a oportunidade de inúmeras vezes ter conversações, e sempre chegámos a conclusões positivas. Assim, posso dizer que tive um ótimo parceiro em Portugal, dado que a empresa em 10 anos cresceu muito (Shinji Yazaki (Ex-Vice-Presidente da *Yazaki Corporation*) citado em Fernandes et al., 1996, p. 60).

Por outro lado, José Matos salienta que a vontade e a necessidade de aprender superou qualquer barreira cultural existente.

Não de todo. Poucos de nós sabíamos como era a cultura japonesa. Foi sobretudo a necessidade de aprender e perceber as coisas que nos levou a aceitar este desafio (José Matos, 15 de dezembro de 2016).

A distância cultural não foi e continua a não ser obstáculo significativo para a filial portuguesa da Yazaki. Por outras palavras, a distância cultural entre ambos os países não condicionou o número de expatriados japoneses na fábrica de Ovar, ficando este número apenas a dever-se à necessidade de transferência de conhecimento.

No início, tínhamos mais de 20 porque, como já referi, havia necessidade de transferir os conhecimentos técnicos e o conhecimento do produto. A distância aqui teve que passar para segundo plano. Houve, inclusive, necessidade de enviar muitos colaboradores (portugueses) para o Japão para terem formação adequada (José Matos, 15 de dezembro de 2016).

Inicialmente, o envio de um elevado número de expatriados, a fim de transferir conhecimentos técnicos e empresariais ao país anfitrião, sempre foi prática comum no grupo Yazaki. Assim, como esta filial portuguesa foi a primeira fábrica a ser instalada na Europa, o risco do mercado português não condicionou em nada o maior ou menor número de expatriados japoneses a ser enviado para Ovar pela sede do grupo.

A nossa empresa usava sempre este *modus operandi* assim que se estabelecia num continente. Como nós fomos a primeira empresa na Europa, não foi levado em linha de conta o risco de mercado (José Matos, 15 de dezembro de 2016).

Em 1986, o grupo ao escolher Ovar para se instalar pela primeira vez na Europa, não tinha obviamente experiência nenhuma de mercado nesta parte do globo, mas apesar disso, esse facto não interferiu no maior ou menor número de expatriados a deslocar para cá.

No nosso caso não teve qualquer impacto (José Matos, 15 de dezembro de 2016).

Costuma ser prática comum nas multinacionais japonesas, enviarem expatriados juntamente com as suas famílias (cônjuge e filhos) para as filiais espalhadas pelo mundo. Neste caso, o grupo Yazaki, tal como era de esperar, não fugiu à regra. A empresa dá liberdade à família expatriada para escolher a sua casa onde vai residir durante a expatriação. Dá igualmente liberdade à família de escolher a escola ou o colégio onde pretende que os filhos estudem, apesar de, normalmente, os expatriados japoneses, seja qual for a empresa onde trabalhem, escolham sempre a mesma escola: um colégio internacional. Além disso, as despesas relacionadas com o alojamento e educação, assim como a renda e as propinas do colégio, ficam ao cargo da empresa.

Como os japoneses são, por natureza, um povo introvertido, o problema foi mesmo fazer com que eles socializassem uns com os outros, então houve necessidade de se juntarem todos os japoneses que existiam em Portugal, para que pudessem manter e criar relações entre eles. Ao fim de semana, por exemplo, no Porto e em Lisboa, existe uma escola japonesa, organizada pela comunidade nipónica que possibilita às crianças algum contacto com a aprendizagem da língua e história japonesas, bem como com outras matérias que não são lecionadas nos colégios em Portugal. Assegura-se, assim, que os filhos dos expatriados não venham a sentir dificuldades num futuro regresso ao país de origem e ao respetivo sistema de ensino.

Alguns, sim, e trazem até filhos em idade escolar; outros não, vêm sozinhos. Inclusivamente, houve necessidade de se juntarem todos os japoneses que existiam em Portugal para manter e criar relações entre eles (José Matos, 15 de dezembro de 2016).

Tal como seria de esperar do povo japonês, relativamente à sua lealdade para com a sua empresa, na medida em que estes estão dispostos a sacrificar os seus interesses pessoais e/ou das suas famílias em prol da empresa. Até há data não houve nenhuma situação conhecida de fracasso nas expatriações.

No nosso caso, nunca houve problema nenhum com qualquer dos expatriados (José Matos, 15 de dezembro de 2016).

Um dos principais entraves ao sucesso de uma internacionalização são as possíveis barreiras de adaptação dos funcionários locais à cultura empresarial japonesa.

Durante os últimos 10 anos, a Yazaki Saltano teve que enfrentar diferenças culturais entre Portugal e o Japão, o impedimento de línguas diferentes e muito outros *handicaps*. A última a registar foi o facto de, embora a atividade de montagem de automóveis e de componentes estarem interligadas, as cablagens serem um negócio muito diferente. Foi, certamente, graças ao Sr. Salvador Caetano, que a Yazaki Saltano conseguiu ultrapassar todos estes obstáculos, crescer e florescer (Morio Shimura (Ex-Presidente da Yazaki Saltano) citado em Fernandes et al., 1996, pp. 58-59).

Contudo, José Matos explicou que a forma utilizada pela empresa de Ovar, a fim de minimizar esses obstáculos, é precisamente a de contratar jovens recém-formados ou recém-licenciados, pois estes têm maior facilidade e capacidade de adaptação às adversidades.

A maior parte dos colaboradores eram recrutados diretamente das escolas e universidades o que permitia maior flexibilidade (José Matos, 15 de dezembro de 2016).

Implantar uma filial do outro lado do mundo não é fácil, por isso, a sede está sempre atenta a novas formas de como controlar e supervisionar as respetivas operações. José Matos diz que, no caso da Yazaki Saltano, esta relação de controlo de operações sede/filial se faz através da confiança e experiência adquirida através dos anos, já que sem confiança nada se faz.



Subdimensões identificadas na Yazaki Saltano

<b>Dimensões de análise</b>	<b>Subdimensões identificadas</b>
<b>Utilidade dos expatriados</b>	Os expatriados trabalham como facilitadores de transferências ou como eliminadores de obstáculos que melhoram a transferência de conhecimento organizacional entre a empresa-mãe e as unidades estrangeiras.
	O sucesso de uma expatriação está na combinação de três fatores: ajustamento intercultural, eficácia no trabalho e conclusão.
	Quanto maior for a experiência da empresa-mãe no país anfitrião, menor será a percentagem de expatriados nas subsidiárias desse país.
<b>Adaptação e sucesso da expatriação</b>	Enviar a família com o expatriado passa a ter papel fundamental, não só na adaptação dele, mas também no sucesso na missão para a qual foi designado.
<b>Distância institucional</b>	As empresas japonesas diminuem a taxa de expatriados para ultrapassar a carência de legitimidade enquanto, por outro lado, aumentam o número de expatriados, de forma a reforçar o controlo sobre as operações estrangeiras.



## Cross-Case Study

### Análise de resultados

Quanto à utilidade dos expatriados, parece haver um consenso entre todas as empresas, no facto de todas concordarem que os expatriados agem como facilitadores de transferências ou como eliminadores de obstáculos que melhoram a transferência de conhecimento organizacional entre a sede e as suas filiais no estrangeiro. Além disso, todas as empresas contactadas, com exceção da Yazaki Saltano, pensam que sucesso de uma expatriação está na combinação dos três fatores já mencionados anteriormente, tal como são da opinião que os expatriados, com um conhecimento cultural alargado sobre o país anfitrião, contribuem positivamente, para o controlo e bom funcionamento das multinacionais.

A Amorim Revestimentos e a Toyota Caetano consideram que, à medida que a distância cultural entre a sede e a subsidiária aumenta, o uso de expatriados diminui, por estes sentirem desencorajados a tal mudança. Por outro lado, a Yazaki Saltano e a LizMontagens afirmam que a distância cultural não tem qualquer interferência no eventual número de expatriados a enviar ou a receber.

Ao contrário do que seria de prever, nenhuma das quatro empresas submetidas a estudo confirmou que quanto mais elevado for o risco de mercado, maior é o número de expatriados presentes. A Yazaki Saltano e a LizMontagens entendem que o risco de mercado não interfere com o número de expatriados, e a Toyota Caetano afirma que esse número diminui, devido ao problema das transferências de divisas.

É uma opinião consensual que as empresas japonesas diminuem a percentagem de expatriados em Portugal, à medida que a sua experiência aumenta neste país.

No capítulo da “Adaptação / sucesso”, como seria de esperar, vem sendo prática comum das empresas japonesas, há vários anos, enviar a família com o expatriado, não sendo esta uma prática ainda enraizada no nosso país. Ressalve-se que a Toyota Caetano recebe expatriados japoneses e as suas famílias em Portugal, contudo, apesar de esse ser um assunto atualmente em discussão, ainda não fazem acompanhar os expatriados portugueses das suas famílias, quando os enviam para outros países.

Por último, no capítulo da “Distância institucional”, a Amorim Revestimentos é a única que corrobora a proposição de estudo em que os países onde as normas e regulamentos são radicalmente diferentes do país de origem, as subsidiárias terão maior probabilidade de fracassar do que em países onde esta distância institucional seja menor.

Já a última proposição de estudo, relativa ao facto de as empresas japonesas diminuírem a taxa de expatriados para ultrapassar a carência de legitimidade, aumentando o número de expatriados de forma a reforçar o controlo sobre as operações estrangeiras, foi comprovada de forma consensual por ambas as empresas japonesas em estudo, tanto a Toyota Caetano como a Yazaki Saltano.

Dimensões de análise	Amorim Revestimentos	Liz Montagens	Toyota Caetano Portugal	Yazaki Saltano
<b>Utilidade dos expatriados</b>				
Os expatriados trabalham como facilitadores de transferências ou como eliminadores de obstáculos que melhoram a transferência de conhecimento organizacional entre a empresa-mãe e as unidades estrangeiras.	X	X	X	X
O sucesso de uma expatriação está na combinação de três fatores: ajustamento intercultural, eficácia no trabalho e conclusão.	X	X	X	X
Os expatriados, com forte conhecimento cultural sobre o país anfitrião, contribuem positivamente para o controlo das multinacionais.	X	X	X	
A medida que a distância cultural entre a sede e a subsidiária aumenta, o uso de expatriados diminui.	X		X	
Quanto mais elevado for o risco de mercado, maior é o número de expatriados presentes.				
Quanto maior for a experiência da empresa-mãe no país anfitrião, menor será a percentagem de expatriados nas subsidiárias desse país.			X	X
<b>Adaptação e sucesso da expatriação</b>				
Enviar a família com o expatriado passa a ter papel fundamental, não só na adaptação dele, mas também no sucesso na missão para a qual foi designado.			X	X
<b>Distância institucional</b>				
Em países institucionalmente muito distantes, onde as normas e regulamentos são radicalmente diferentes do país de origem, as subsidiárias terão maior probabilidade de fracassar do que em países onde a distância institucional é menor.	X			
As empresas japonesas diminuem a taxa de expatriados para ultrapassar a carência de legitimidade enquanto, por outro lado, aumentam o número de expatriados, por forma a reforçar o controlo sobre as operações estrangeiras.			X	X

## 8. Considerações finais

Este estudo tem como objetivo analisar e compreender as estratégias de expansão e movimentos de expatriação das empresas japonesas e portuguesas nas relações empresariais entre estes dois países. As entrevistas aos profissionais do ramo vieram corroborar algumas assunções e proposições previamente estabelecidas, tal como permitiram ter uma melhor noção das realidades empresariais e dos fluxos negociais entre Portugal e o Japão, com contributos claros para a gestão empresarial.

### 8.1 Síntese de resultados

Retomamos, agora, o objetivo e questão de partida deste estudo:

- “Qual a estratégia seguida pelas empresas japonesas na sua expansão no mercado global, no que respeita à colocação de quadros nos diferentes países onde vão estar representados?”

Pode dizer-se que foi possível constatar, através das duas empresas japonesas entrevistadas, que a colocação de quadros nas filiais estrangeiras recém-criadas é feita em grande quantidade numa fase inicial, no arranque de cada negócio. É que há sempre a necessidade de transferir os conhecimentos técnicos, o conhecimento do produto, necessidade de perceber o que se pretende fazer e como se pretende fazer. Este número de expatriados, com cargos mais operacionais nas filiais estrangeiras, tende a manter-se até que os funcionários locais ganhem as competências necessárias para desempenhar as tarefas até que a produção entre no ritmo pretendido. Numa segunda fase, a necessidade de expatriados diminui, sendo a maioria destes recolocados, pela sede, noutras zonas do globo onde estejam a ser precisos, sobretudo onde haja escassez de mão de obra qualificada, ficando, para uma fase subsequente, os quadros superiores, pertencentes e necessários à administração da filial. Numa terceira fase, esta já bastante mais tardia, os administradores japoneses acabarão por ser eventualmente substituídos por administradores locais, caso a sede assim o decida.

Tendo em conta que este estudo se desenrolou no mercado português, e apesar da falta de informação sobre a matéria, do número quase inexistente de empresas portuguesas presentes no Japão, e por falta de colaboração da maior parte das empresas japonesas em Portugal, como já foi referido anteriormente, conseguiu-se mesmo assim responder de alguma forma às questões de pesquisa secundárias:

- “De que forma as relações comerciais e empresariais entre os dois países se estabelecem?”

Apesar da presença empresarial portuguesa não ser significativa no Japão, a grande maioria das trocas comerciais dá-se por exportação direta ou indireta, como método mais comum, existindo inúmeras empresas de momento a adotá-lo. Elas exportam os seus

produtos mesmo sem terem nenhum escritório em território nipónico. Ou então, por exportação própria, como a Amorim Revestimentos está a fazer no momento, exportando os seus produtos sem que haja nenhum intermediário entre eles e o consumidor final. Além disso, existem também empresas, como é o caso da LizMontagens, que expatria toda a mão de obra necessária a realizar determinadas obras e/ou serviços contratados.

Contrariamente, as empresas japonesas em Portugal, designadamente as empresas estudadas, apresentam um desempenho mais avançado face às suas equivalentes lusas, devido às diferenças abissais no desempenho económico e questões políticas de ambos os países. Além de exportarem, possuem fábricas em solo nacional, transferindo a produção para o nosso país, fabricando, desta forma, produtos para o mercado nacional e estrangeiro.

- “Perceber qual o interesse de uma empresa / marca japonesa em operar no mercado português.”

Visto que ambas as filiais portuguesas das empresas japonesas estudadas foram, aquando da sua criação (segundas metades das décadas de 60 e 80) as primeiras na Europa, o interesse, nessa altura, era sem dúvida aproveitar a mão de obra barata portuguesa para entrar no mercado português, bem como reduzir os custos de exportação para outros países europeus, aproveitando a localização europeia destas fábricas. Hoje em dia, como a mão de obra portuguesa deixou de ser barata, se comparada com países recentemente industrializados e muitos em vias de desenvolvimento, as empresas japonesas continuam a manter o interesse no mercado nacional por razões comerciais, e também pelo interesse na nossa mão de obra, que ao fim de todos estes anos de experiência, passou a ser bastante qualificada.

Em relação à questão:

- “Em que medida a distância cultural entre os países afeta os negócios e o dia a dia na empresa.”

Parece óbvio que enfrentar as diferenças culturais entre Portugal e o Japão afeta o dia a dia na empresa, com o obstáculo de línguas diferentes e muitos outros *handicaps*. Contudo, segundo se apurou na prática, e contrariamente à maioria dos estudos realizados até ao momento; todos esses obstáculos são ultrapassáveis, devido à necessidade de aprender e à capacidade de adaptação dos portugueses às adversidades.

Por sua vez, as empresas portuguesas no mercado japonês, para fazer face às barreiras culturais, também precisam de se adaptar para que sejam bem-sucedidas nos negócios. Como o Japão não é um país fácil, estas munem-se de colaboradores que tenham gosto pela cultura nipónica, algum conhecimento do país e que tenham algum domínio da língua. Os japoneses estão bem conscientes das diferenças culturais existentes entre o Japão e a Europa. Não obstante, estes apreciam que os estrangeiros, ao negociar com eles, façam previamente um estudo cultural.

Procurando uma resposta a:

- “Qual o caminho seguido pelas empresas portuguesas para entrar no mercado japonês?”

Parece ter-se tornado claro que não é fácil entrar no mercado japonês. Conseguiu-se apurar que ambas as empresas estudadas, presentes no Japão, apesar de uma prospeção prévia e de desconhecerem o método uma da outra, seguiram o mesmo caminho para entrar no mercado. Ambas entraram no Japão por convite / intermédio de uma empresa japonesa, que as procurou e solicitou os respetivos serviços, permitindo-lhes, desta forma, o acesso ao Japão, o que é sempre um dos obstáculos mais difíceis de ultrapassar. Depois disto, o mercado vai surgindo, caso os serviços ou os produtos vendidos sejam do agrado e da satisfação do cliente.

O número de expatriados com funções técnicas e de direção são maiores no início da implantação de um negócio num novo país, para liderar e ensinar. Com o passar do tempo, e consoante o desenvolvimento, crescimento e maturação do negócio e da transferência de conhecimentos técnicos e práticos, o número de expatriados vai diminuindo. As funções ou tarefas não qualificadas passam a ser desempenhadas pela mão de obra mais barata, em função da ótica de custo para a empresa, podendo o número de expatriados, na maioria dos casos, diminuir, devido ao inferior custo da mão de obra local.

Conclui-se assim que, o Japão tem estado sempre à frente de Portugal nas trocas comerciais, por ser uma economia fortemente orientada para as exportações de produtos com muito valor acrescentado e ter uma indústria forte e competitiva, que está em posições cimeiras e mesmo de liderança em vários sectores. Tal como inicialmente previsto, a força exportadora do Japão é enorme quando comparada ao seu poder compra e de importação. Ao contrário da presença japonesa em Portugal, a presença empresarial portuguesa no Japão é praticamente nula. Dado a atual conjuntura económica portuguesa e as rígidas restrições das políticas importadoras japonesas, não é previsível que esta realidade entre estes dois países venha a ser alterada a curto/médio prazo. Além disso, em Portugal nota-se que ainda não existe nenhuma política, cultura ou gestão de expatriação comparativamente a outros países, nomeadamente ao Japão, que tem vindo a desenvolvê-las, desde meados do séc. XX.

## 8.2 Contributos para a área da gestão

A sociedade japonesa tem de ser vista especialmente como um parâmetro, em que não é expectável que venha a mudar a curto prazo apenas por ações de empresas singulares, por muito grandes que elas possam ser. O Japão exige uma enorme adaptação cultural dos recém-chegados, mas oferece poucas oportunidades práticas para que estes consigam essa adaptação.

Os japoneses não permitem fluxos de informação transfronteiriços entre subsidiárias de dois países diferentes, sem o conhecimento da sede no Japão.

Apesar da presença empresarial portuguesa não ser significativa no Japão, a grande maioria das trocas comerciais dá-se por exportação direta ou indireta, como método mais comum, existindo inúmeras empresas de momento a adotá-lo. Elas exportam os seus produtos mesmo sem terem nenhum escritório em território nipónico. Ou então, por exportação própria, como a Amorim Revestimentos está a fazer no momento, exportando os seus produtos sem que haja nenhum intermediário entre eles e o consumidor final.

As empresas estrangeiras que pretendam instalar-se no Japão poderão fazê-lo, nomeadamente, através da abertura de escritório de representação (não necessita de registo e permite apenas o exercício de atividades de prospeção de mercado e promoção da empresa estrangeira); estabelecimento de uma sucursal; criação de uma filial; formação de *joint ventures* com uma empresa japonesa; ou compra de ações em empresas nipónicas.

Como o Japão não é um país fácil, as empresas estrangeiras munem-se de colaboradores que tenham gosto pela cultura nipónica, algum conhecimento do país e que tenham algum domínio da língua. Os japoneses estão bem conscientes das diferenças culturais existentes entre o Japão e a Europa. Não obstante, estes apreciam que os estrangeiros, ao negociar com eles, façam previamente um estudo cultural.

Deve optar-se por um tipo de comportamento natural e bem-educado, cumprindo, sempre que possível e com naturalidade, algumas das formalidades da cultura japonesa. Há aspetos culturais básicos que não podem de todo ser descurados, nem devem existir falhas como, por exemplo, a questão dos sapatos<sup>19</sup>, ter sempre um cartão de visita e sobretudo a questão da pontualidade, em qualquer reunião, *meeting* ou *briefing*. A pontualidade é um requisito absoluto nos contactos de trabalho, inclusivamente nos relacionamentos pessoais. Ser pontual no Japão significa chegar pelo menos cinco minutos antes da hora marcada.

O Japão tem sido visto sempre como um mercado de refúgio pelos portugueses que nunca o consideraram como um mercado estratégico, mas sim como um mercado de oportunidade.

Em termos dos entraves que se podem colocar no acesso das mercadorias comunitárias ao mercado japonês, importa destacar:

- Concorrência por parte de países cujos produtos beneficiam de tarifas especiais (isenções ou reduções) aplicáveis às importações de outras origens, em resultado da celebração de Acordos Bilaterais de Comércio Livre com o Japão (ex: Brunei; Chile; Filipinas; Índia; Indonésia; México; Malásia; Indonésia; Peru; Suíça; Tailândia) ou de Acordo de Associação Económica (ex: ASEAN).

---

<sup>19</sup> Os japoneses têm por hábito tirar os sapatos assim que entram em sua casa ou casas alheias, inclusivamente até em alguns locais públicos, como escolas, templos e hospitais. O motivo é a higiene 'física' e 'espiritual', impedindo assim que as 'impurezas' entrem dentro de casa. Além disso, o simples ato de descalçar os sapatos demonstra respeito e humildade para com o anfitrião (Mente, 2008).



- O Japão também atribui um Sistema de Preferências Generalizadas a países em desenvolvimento, que se traduz na redução de direitos aduaneiros na importação de vários tipos de bens;
- Pelo menos 30 estados americanos mantêm escritórios comerciais em Tóquio, repletos de pessoas, cuja única missão é aliciar empresas japonesas a investirem nos EUA.

Também muitos países europeus têm escritórios semelhantes no Japão, situação de que Portugal podia tirar lições e seguir o exemplo.

### 8.3 Limitações do estudo e ideias para futuras investigações

As principais limitações deste estudo prendem-se essencialmente com dois fatores importantes. Em primeiro lugar, devido ao número quase inexistente de empresas portuguesas presentes no Japão e à falta de informação sobre a matéria. Certamente que esta investigação seria substancialmente diferente, se realizada entre dois países com maior equilíbrio e representatividade ao nível das suas trocas comerciais. Mas dado a conjuntura económica portuguesa e as rígidas restrições das políticas importadoras japonesas, não é expectável que esta realidade entre estes dois países venha a ser alterada a curto/médio prazo.

Em segundo lugar, foram encontradas fortes limitações durante a deslocação presencial à Embaixada do Japão em Portugal com o intuito de tentar obter uma listagem completa de empresas japonesas em Portugal e vice-versa, bem como os responsáveis a entrevistar e respetivos contactos. A entrada nas instalações desta embaixada foi-me recusada, disponibilizando-se para auxiliar apenas por correio eletrónico (ver anexo I).

Neste caso concreto, as empresas portuguesas mostraram grande relutância ao abordar o tema da internacionalização, o que dificultou a recolha de dados. De inúmeras tentativas de contacto, a mais de 80 empresas, quer por via de correio eletrónico quer por via telefónica, não se obtiveram qualquer tipo de resposta. De referir também a falta de colaboração da grande maioria das empresas japonesas em Portugal, que apesar de terem respondido ao convite, o rejeitaram. Foram apenas quatro as empresas que se mostraram recetivas e se disponibilizaram a colaborar, neste estudo.

Alem disso, constitui também uma limitação o facto de não ter sido possível o acesso (com exceção da Yazaki Saltano) a empresas realmente japonesas a operar em Portugal.

Numa futura pesquisa, seria interessante analisar empresas de outros países a operar em Portugal, bem como a atuação das empresas japonesas em outros mercados. Propõe-se, assim, como tópicos para futura investigação averiguar, os seguintes pontos:

- Verificar se as empresas europeias e americanas têm em conta o conhecimento cultural na escolha do destino do expatriamento dos seus trabalhadores.
- Explorar em que grau o sistema de gestão internacional japonês se adequa em diferentes contextos.
- Comprovar se a competência dos expatriados varia com o nível de experiência empresarial internacional, e se precisa de precaver assunções simplistas de que todos os expatriados são capazes de controlar e de transferir conhecimento em qualquer situação.
- Aprofundar a razão pela qual alguns estrangeiros no Japão são descritos como expatriados e outros não. Qualquer trabalhador, com raízes num país desenvolvido e/ou fluente em inglês, é considerado expatriado. A enorme comunidade brasileira é um exemplo disso. As empregadas domésticas filipinas são apenas 'convidadas' mesmo que já lá estejam há décadas. Também os trabalhadores de outros povos asiáticos nunca foram reconhecidos como expatriados, por exemplos os chineses ou vietnamitas.
- Avaliar se as multinacionais que possuem executivos com mais experiência internacional e alto grau de administração corporativa são mais rentáveis do que os seus concorrentes, com profissionais menos experientes e padrões inferiores de gestão corporativa.
- Estabelecer variáveis que possam eventualmente atuar como representantes da relação entre o grau de internacionalização e o desempenho das empresas, tais como: velocidade da expansão internacional, alvo geográfico, gastos em publicidade e intensidade de I&D.
- Averiguar em que grau a similaridade entre culturas torna mais fácil a adaptação do expatriado e familiares à vida no novo país, bem como a influência de programas organizacionais que visem contribuir para a adaptação, facilitando a redução dos custos de repatriação de executivos e familiares e o desgaste das pessoas envolvidas no processo de expatriação.
- Por fim, alargar o estudo a outros países, visto que muitos países em via de desenvolvimento possuem um grande sector turístico e as economias estão fundamentalmente dependentes dos fluxos turísticos vindos de países desenvolvidos que são seus parceiros comerciais e têm grande número de pessoas viajando regularmente.

Tendo em conta que alguns dos resultados obtidos relativamente, aos obstáculos provenientes das diferenças culturais e da barreira linguística, foram contrários à maioria dos estudos realizados até ao momento, nem corroboraram a literatura científica; indicam a importância de se continuar a estudar e a discutir estas questões.

## 9. Referências bibliográficas

Afonso, O., & Aguiar, Á. (2004). *Comércio Externo e Crescimento da Economia Portuguesa no Século XX* (pp. 1-43, art. nº 146). Porto: CEMPRE – Centros de Estudos Macroeconómicos e Previsão, FEP. Consultado em 18 de março de 2016, em <http://ideas.repec.org/p/por/fepwps/146.html>

AICEP - Portugal Global. (março de 2017). *Japão - Ficha de Mercado* (pp. 1-38, Mercados: Informação Global). Consultado em 5 de março de 2017, em [www.revista.portugalglobal.pt/AICEP/Documentos/FMJapao](http://www.revista.portugalglobal.pt/AICEP/Documentos/FMJapao)

Ali, A. J. (2003). *The Intercultural Adaptation of Expatriate Spouses and Children* (tese de doutoramento, Rijksuniversiteit Groningen, 2003) (pp. 1-255). Capelle a/d IJssel: Labyrinth Publication. Consultado em 26 de janeiro de 2016, em [www.rug.nl/research/portal/files/10579667/thesis.pdf](http://www.rug.nl/research/portal/files/10579667/thesis.pdf)

Amorim Revestimentos (s.d.). Wicanders | World Reference in Cork Flooring and Wall Covering. Consultado em 26 de janeiro de 2017, em [www.wicanders.com](http://www.wicanders.com)

Ando, N., & Paik, Y. (2013). Institutional distance, host country and international business experience, and the use of parent country nationals. *Human Resource Management Journal*, 23(1), 52-71. doi:10.1111/j.1748-8583.2012.00201.x

Andrade, A. F., & Galina, S. V. (2013). Efeitos da internacionalização sobre o desempenho de multinacionais de economias em desenvolvimento. *Revista de Administração Contemporânea*, 17(2), 239-262. doi:10.1590/s1415-65552013000200007

APCOR - Associação Portuguesa de Cortiça. (2015). *Portuguese Cork, Nature in your world*. (pp. 2-23, catálogo). Santa Maria da Feira. Consultado em 26 de janeiro de 2017, em [www.apcor.pt/wp-content/uploads/2015/07/Catalogo\\_PT\\_EN\\_FR\\_DE.pdf](http://www.apcor.pt/wp-content/uploads/2015/07/Catalogo_PT_EN_FR_DE.pdf)

APCOR – Associação Portuguesa de Cortiça. (s.d.). História. Consultado em 26 de janeiro de 2017, em [www.apcor.pt/quem-somos/apresentacao/historia](http://www.apcor.pt/quem-somos/apresentacao/historia)

Baruch, Y., & Altman, Y. (2002). Expatriation and Repatriation in MNCs: A Taxonomy. *Human Resource Management*, 41(2), 239-259. doi:10.1002/hrm.10034

Bassino, J., DAVIS, M., & Van der Eng, P. (2015). Do Japanese MNCs use expatriates to contain risk in Asian host countries? *Asia Pacific Business Review*, 21(3), 383-402. doi:10.1080/13602381.2015.1022426

Beechler, S., & Yang, J. Z. (1994). The Transfer of Japanese-Style Management to American Subsidiaries: Contingencies, Constraints and Competencies. *Journal of International Business Studies*, 25(3), 467-491. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490208

Belderbos, R., Wakasugi, R., & Zou, J. (2012). Business groups, foreign direct investment and capital goods trade: The import behavior of Japanese affiliates. *Journal of the Japanese and International Economies*, 26(2), 187-200. doi:10.1016/j.jjie.2012.02.001

Björkman, I., Barner-Rasmussen, W., & Li, L. (2004). Managing Knowledge Transfer in MNCs: The Impact of Headquarters Control Mechanisms. *Journal of International Business Studies*, 35(5), 443-455. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400094

Blackburn, D. (2015). *Expatriate Explorer Global Report: Balancing life abroad* (pp. 1-45, relatório). HSBC Holdings. Consultado em 1 de março de 2016, em [http://expatexplorer.hsbc.com/survey/files/pdfs/overall-reports/2015/HSBC\\_Expatriate\\_Explorer\\_2015\\_report.pdf](http://expatexplorer.hsbc.com/survey/files/pdfs/overall-reports/2015/HSBC_Expatriate_Explorer_2015_report.pdf)

Bonache, J., & Brewster, C. (2001). Knowledge Transfer and the Management of Expatriation. *Thunderbird International Business Review*, 43(1), 145-168. doi:10.1002/1520-6874(200101/02)43:1<145::AID-TIE9>3.0.CO;2-7

Boyacigiller, N. (1990). The Role of Expatriates in the Management of Interdependence Complexity and Risk in Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*, 21(3), 357-381. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490825

Brock, D. M., Shenkar, O., Shoham, A., & Siscovick, I. C. (2008). National culture and expatriate deployment. *Journal of International Business Studies*, 39(8), 1293-1309. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400361

Brouthers, K. D., Brouthers, L. E., & Werner, S. (2008). Resource-Based Advantages in an International Context. *Journal of Management*, 34(2), 189-217. doi:10.1177/0149206307312508

Bytheway, S. (2010). Liberalization, internationalization, and globalization: charting the course of foreign investment in the finance and commerce of Japan, 1945–2009. *Japan Forum*, 22(3-4), 433-465. doi:10.1080/09555803.2010.533472

Caligiuri, P. M. (2000). Selecting Expatriates for Personality Characteristics: A Moderating Effect of Personality on the Relationship Between Host National Contact and Cross-cultural Adjustment. *MIR: Management International Review*, 40(1), 61-80. Consultado em 24 de janeiro de 2016, em [www.researchgate.net/publication/234021408](http://www.researchgate.net/publication/234021408)

Carvalho, D. (2000). Nambanjin: sobre os portugueses no Japão. *Antropológicas*, (4), 131-149. Consultado em 15 de março de 2017, em <http://revistas.rcaap.pt/antropologicas/article/view/924>

CCIP – Câmara de Comércio e Indústria Portuguesa. (2015, 29 de outubro). Exportar & Investir no Japão. Consultado em 31 de outubro de 2015, em [www.ccip.pt](http://www.ccip.pt)

Chang, S. -J., & Rosenzweig, P. M. (2001). The choice of entry mode in sequential foreign direct investment. *Strategic Management Journal*, 22(8), 747-776. doi:10.1002/smj.168

Corticeira Amorim, Líder Mundial Setor Cortiça. (2015). Marcos Cronológicos. Consultado em 26 de janeiro de 2017, em [www.amorim.com/corticeira-amorim/marcos-cronologicos](http://www.amorim.com/corticeira-amorim/marcos-cronologicos)

Dahl, R. (2013, 28 de abril). Abenomics [Imagem digital]. Consultado em 28 de janeiro de 2016, em [www.japantimes.co.jp/opinion/column/dahls-japan/page/10](http://www.japantimes.co.jp/opinion/column/dahls-japan/page/10)

Delios, A., & Henisz, W. J. (2003). Political hazards, experience and sequential entry strategies: the international expansion of Japanese firms, 1980-1998. *Strategic Management Journal*, 24(11), 1153-1164. doi:10.1002/smj.355

DeWolf, C. (2014, 29 de dezembro). In Hong Kong, Just Who Is an Expat, Anyway? *The Wall Street Journal*. Consultado em 18 de janeiro de 2016, em <http://blogs.wsj.com/expat/2014/12/29/in-hong-kong-just-who-is-an-expat-anyway>

Fang, Y., Jiang, G. F., Makino, S., & Beamish, P. W. (2010). Multinational Firm Knowledge, Use of Expatriates, and Foreign Subsidiary Performance. *Journal of Management Studies*, 47(1), 27-54. doi:10.1111/j.1467-6486.2009.00850.x

Fernandes, A. S., Cruz, J., & Cruz, J. M. (1996). *Salvador Caetano: fragmentos de uma vida* (1ª ed.). Porto: Fundação Salvador Caetano.

Ferreira, A. (2011, 27 de junho). Partilhas na família Caetano. *Jornal Expresso*. Consultado em 8 de janeiro de 2017, em <http://expresso.sapo.pt/economia/partilhas-na-familia-caetano=f658023>

Forbes. (2016, maio). Toyota Motor on the Forbes Global 2000 List. Consultado em 8 de janeiro de 2017, em [www.forbes.com/companies/toyota-motor](http://www.forbes.com/companies/toyota-motor)

Forsgren, M. (2002). The Concept of Learning in the Uppsala Internationalization Process Model: A Critical Review. *International Business Review*, 11(3), 257-277. doi:10.1016/S0969-5931(01)00060-9

FSTIEP - Federação dos Sindicatos dos Trabalhadores das Indústrias Elétricas de Portugal. (2005, junho). Em Foco: Yazaki Saltano - Sabemos que vale a pena. pp. 1-2. Consultado em 9 de dezembro de 2016, em <http://mariohost.net/~fiequime/fstiep>

Gaur, A. S., Delios, A., & Singh, K. (2007). Institutional Environments, Staffing Strategies, and Subsidiary Performance. *Journal of Management*, 33(4), 611-636. doi:10.1177/0149206307302551

Gertsen, M. C., & Sørderberg, A. -M. (2010). Expatriate stories about cultural encounters - A narrative approach to cultural learning processes in multinational companies. *Scandinavian Journal of Management*, 26(3), 248-257. doi:10.1016/j.scaman.2010.06.003

Gonçalves, A. J. (1996, 11 de dezembro). Na crista da onda - O Japão. Consultado em 14 de maio de 2017, em [www.clsigea.com/CLS/CdO/CdO/index-1.html](http://www.clsigea.com/CLS/CdO/CdO/index-1.html)

Gong, Y. (2003). Toward a Dynamic Process Model of Staffing Composition and Subsidiary Outcomes in Multinational Enterprises. *Journal of Management*, 29(2), 259-280. doi:10.1177/014920630302900207

Grupo Amorim. (2014, outubro). *Amorim NEWS* (publicação nº 3). Consultado em 18 de janeiro de 2017, em [www.amorim.com/media/amorim-news](http://www.amorim.com/media/amorim-news)

Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21(4), 473-496. doi:10.1002/(sici)1097-0266(200004)21:4<473::aid-smj84>3.0.co;2-i

Haines, D. W., Minami, M., & Yamashita, S. (2007). Transnational Migration in East Asia: Japan in Comparative Focus. *International Migration Review*, 41(4), 963-967. doi:10.1111/j.1747-7379.2007.00108.x

Harper Collins Publishers. (2017). Expatriate. Em *Collins English Dictionary*. Consultado em 26 de janeiro de 2016, em [www.collinsdictionary.com/dictionary/english/expatriate](http://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/expatriate)

Harzing, A. (2001). Who's in Charge? An Empirical Study of Executive Staffing Practices in Foreign Subsidiaries. *Human Resource Management*, 40(2), 139-158. doi:10.1002/hrm.1004.abs

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York, NY: McGraw-Hill.

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations* (2ª ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Holopainen, J., & Björkman, I. (2005). The personal characteristics of the successful expatriate. *Personnel Review*, 34(1), 37-50. doi:10.1108/00483480510578476

Impresa (Ed.). (2016, junho). Presença internacional sólida. *Revista Exame*, (386), 88.

Japan Customs. (2017). Export / Import. Consultado em 20 de fevereiro de 2017, em [www.customs.go.jp/english/index.htm](http://www.customs.go.jp/english/index.htm)

Jaussaud, J., Schaaper, J., & Zhang, Z. (2001). The Control of International Equity Joint Ventures: Distribution of capital and expatriation policies. *Journal of the Asia Pacific Economy*, 6(2), 212-231. doi:10.1080/13547860120059720

- Johanson, J., & Vahlne, J. (2006). Commitment and Opportunity Development in the Internationalization Process: A Note on the Uppsala Internationalization Process Model. *MIR: Management International Review*, 46(2), 165-178. doi:10.1007/s11575-006-0043-4
- Kawai, N., & Strange, R. (2014). Subsidiary autonomy and performance in Japanese multinationals in Europe. *International Business Review*, 23(3), 504-515. doi:10.1016/j.ibusrev.2013.08.012
- Kobayashi, N. (1971). Problems of International Business Management in Japan. *International Studies of Management & Organization*, 1(4), 363-376. doi:10.1080/00208825.1971.11656101
- Kogut, B., & Singh, H. (1988). The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411-432. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490394
- Kostova, T., & Zaheer, S. (1999). Organizational Legitimacy under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise. *The Academy of Management Review*, 24(1), 64-81. doi: 10.2307/259037
- Koutonin, M. R. (2015, 13 de março). Why are white people expats when the rest of us are immigrants? *The Guardian*. Consultado em 18 de janeiro de 2016, em [www.theguardian.com/global-development-professionals-network/2015/mar/13/white-people-expats-immigrants-migration](http://www.theguardian.com/global-development-professionals-network/2015/mar/13/white-people-expats-immigrants-migration)
- Kraimer, M. L., Wayne, S. J., & Jaworski, R. A. (2001). Sources of support and expatriate performance: the mediating role of expatriate adjustment. *Personnel Psychology*, 54(1), 71-99. doi:10.1111/j.1744-6570.2001.tb00086.x
- Kulendran, N., & Wilson, K. (2000). Is there a relationship between international trade and international travel? *Applied Economics*, 32(8), 1001-1009. doi:10.1080/000368400322057
- Law, K. S., Song, L. J., Wong, C., & Chen, D. (2009). The antecedents and consequences of successful localization. *Journal of International Business Studies*, 40(8), 1359-1373. doi:10.1057/jibs.2009.31
- Legewie, J. (2002). Control and co-ordination of Japanese subsidiaries in China: problems of an expatriate-based management system. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(6), 901-919. doi:10.1080/09585190210134273
- Li, L. (2007). Multinationality and performance: A synthetic review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(2), 117-139. doi:10.1111/j.1468-2370.2007.00205.x

Lin, X. (2004). Determinations of cultural adaptation in Chinese-U.S. joint ventures. *Cross Cultural Management*, 11(1), 35-47. doi:10.1108/13527600410797738

Lord, M. D., & Ranft, A. L. (2000). Organizational Learning About New International Markets: Exploring the Internal Transfer of Local Market Knowledge. *Journal of International Business Studies*, 31(4), 573-589. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490923

LusoMotores. (2008, 21 de fevereiro). *Memorandum* [Imagem digital]. Consultado em 5 de fevereiro de 2017, em [www.lusomotores.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2266&catid=312%3Anoticias&Itemid=159](http://www.lusomotores.com/index.php?option=com_content&view=article&id=2266&catid=312%3Anoticias&Itemid=159)

Maki, J. M. (1945). *Japanese Militarism: Its Cause and Cure*. Michigan: A. A. Knopf.

Malta, J. C. (2013, 22 de março). Temos um novo modelo garantido para ovar em 2016. *Jornal de Negócios*, pp. 14-23.

Matos, H. F. (2011, 1 de julho). Salvador Caetano: a história de uma geração. *Jornal Público*.

Mazon, F. S., Jaeger, M. A., & Kato, H. T. (2010). Perception of barriers in international business: aspects related to internationalization and expatriation. *Perspectiva*, 34(126), 33-45. Consultado em 24 de janeiro de 2016, em [www.uricer.edu.br/site/pdfs/perspectiva/126\\_95.pdf](http://www.uricer.edu.br/site/pdfs/perspectiva/126_95.pdf)

Mente, B. L. (2008). *Etiquette guide to Japan: Know the rules that make the difference*. North Clarendon, VT: Tuttle Publishing.

Moreira, M. Z., & Ogasavara, M. H. (2014). A Influência da Distância Cultural na Estratégia de Expatriação de MNEs Japonesas na América Latina. *ESPM-SP*, 1-16. Consultado em 25 de janeiro de 2016, em [www.espm.br/download/Anais\\_Simposio\\_2014/Trabalhos/AT-2Estrategia\\_Internacional/1551\\_ESPM-Estrategia.pdf](http://www.espm.br/download/Anais_Simposio_2014/Trabalhos/AT-2Estrategia_Internacional/1551_ESPM-Estrategia.pdf)

Nakamura, A. (2001). Expatriate Managers and Local Employees: Cases in Japanese Wholly-Owned Ventures in and around Shenzhen, China. *Japanese Journal of Administrative Science*, 15(1), 73-91. doi:10.5651/jaas.15.73

Neale, P., Thapa, S., & Boyce, C. (2006). *Preparing a case study: a guide for designing and conducting a case study for evaluation input*. Watertown, MA: Pathfinder International.

Neves, R. (2011, 27 de junho). O samurai da Toyota em Portugal. *Jornal de Negócios*. Consultado em 8 de janeiro de 2017, em [www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/o\\_samurai\\_da\\_toyota\\_em\\_portugal](http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/o_samurai_da_toyota_em_portugal)



Osaki, T. (2017, 31 de março). Japan's foreign residents offer up insights in unprecedented survey on discrimination. *The Japan Times*. Consultado em 3 de abril de 2017, em [www.japantimes.co.jp/news/2017/03/31/national/japans-foreign-residents-sound-off-in-unprecedented-survey-on-discrimination](http://www.japantimes.co.jp/news/2017/03/31/national/japans-foreign-residents-sound-off-in-unprecedented-survey-on-discrimination)

Paik, Y., & Sohn, J. D. (2004). Expatriate managers and MNC's ability to control international subsidiaries: the case of Japanese MNC's. *Journal of World Business*, 39(1), 61-71. doi:10.1016/j.jwb.2003.08.003

Paragon House Publishers. (2013, 25 de julho). Daimyo. In *New World Encyclopedia*. Consultado em 7 de abril de 2017, em [www.newworldencyclopedia.org/entry/Daimyo](http://www.newworldencyclopedia.org/entry/Daimyo)

Peralta, H. C. (2016, 27 de julho). Ricos estão cada vez mais ricos. *Jornal Expresso*. Consultado em 26 de janeiro de 2017, em <http://expresso.sapo.pt/economia/exame/2016-07-27-Ricos-estao-cada-vez-mais-ricos>

Pereira, N. A., Pimentel, R., & Kato, H. T. (2005). Expatriação e Estratégia Internacional: o Papel da Família como Fator de Equilíbrio na Adaptação do Expatriado. *Revista de Administração Contemporânea*, 9(4), 53-71. doi:10.1590/s1415-65552005000400004

Picken, S. D. (2009). *The A to Z of Japanese Business*. Lanham, MD: Scarecrow Press.

Pinto, G. (s.d.). Um pouco de História... A Metalurgia Casal. Consultado em 20 de fevereiro de 2017, em [www.motorizadas50.com/um\\_pouco\\_de\\_historia%20casal.htm](http://www.motorizadas50.com/um_pouco_de_historia%20casal.htm)

PWC. (2013, 17 de junho). Top 100 global OEM parts suppliers. *Automotive News*, 1-16. Consultado em 5 de janeiro de 2017, em [www.autonews.com/assets/PDF/CA89220617.pdf](http://www.autonews.com/assets/PDF/CA89220617.pdf)

Ruigrok, W., & Wagner, H. (2003). Internationalization and performance: An organizational learning perspective. *MIR: Management International Review*, 43(1), 63-68. Consultado em 25 de janeiro de 2016, em [www.researchgate.net/publication/36385588](http://www.researchgate.net/publication/36385588)

Sá, M. B. (2006). Primeiras relações comerciais entre Portugal e Japão (1543-1639): convergência de interesses, choque de culturas. *Textura*, 8(13), 49-55. Consultado em 15 de março de 2017, em [www.periodicos.ulbra.br/index.php/txra/article/view/793](http://www.periodicos.ulbra.br/index.php/txra/article/view/793)

Salvador Caetano. (1990, março). Yazaki Saltano - Inauguração das Novas Instalações. *Gazeta Informativa*, (5), 16-17.

Salvador Caetano. (1995, maio). O Último "SHOGUN". *Factos e Notícias*, (15), 19.

Salvador Caetano. (1996, agosto). Memorial. *Factos e Notícias*, (19), 10-11.

Samaha, S. A., Beck, J. T., & Palmatier, R. W. (2014). The Role of Culture in International Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 78(5), 78-98. doi:10.1509/jm.13.0185

Silvestre, H. C., & Araújo, J. F. (2012). *Metodologia para a Investigação Social* (1ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.

Song, M., Droge, C., Hanvanich, S., & Calantone, R. (2005). Marketing and technology resource complementarity: an analysis of their interaction effect in two environmental contexts. *Strategic Management Journal*, 26(3), 259-276. doi:10.1002/smj.450

Sousa, A. F. (2011, 3 de julho). O mundo de Salvador Caetano ficou vazio. *Diário Económico*.

Sousa, F., Pe. (1978). *Oriente Conquistado a Jesus Cristo pelos padres da Companhia de Jesus da Província de Goa* (M. L. Almeida, intro. e rev.). Porto: Lello & Irmão. Consultado em 7 de abril de 2017, em <http://purl.pt/26214>. Obra originalmente publicada em 1710.

Suruga, T. (2017, 6 de abril). 'No foreigners allowed': Survey shows heavy discrimination in Japan. *The NIKKEI Asian Review*. Consultado em 7 de abril de 2017, em <http://asia.nikkei.com/Japan-Update/No-foreigners-allowed-Survey-shows-heavy-discrimination-in-Japan>

TCP – Toyota Caetano Portugal (s.d.). Apresentação da Empresa. Consultado em 8 de janeiro de 2017, em [www.toyotacaetano.pt](http://www.toyotacaetano.pt)

TCP – Toyota Caetano Portugal. (2016, 6 de abril). Fábrica da Toyota atinge produção de 300.000 unidades. Consultado em 8 de janeiro de 2017, em [www.toyota.pt/world-of-toyota/articles-news-events/2016/fabrica-toyota-ovar.json](http://www.toyota.pt/world-of-toyota/articles-news-events/2016/fabrica-toyota-ovar.json)

TCP – Toyota Caetano Portugal. (2017, 6 de abril). Toyota em Portugal – História da Marca em Portugal. Consultado em 18 de abril de 2017, em [www.toyota.pt/world-of-toyota/toyota-em-portugal.json](http://www.toyota.pt/world-of-toyota/toyota-em-portugal.json)

Thomas, G. (2011). *How to do Your Case Study: A Guide for Students & Researchers* (1ªed.). London: Sage Publications.

TMC – Toyota Motor Corporation Global. (2012). 75 Years of TOYOTA | A 75-Year History through Text. Consultado em 8 de janeiro de 2017, em [www.toyota-global.com/company/history\\_of\\_toyota/75years/text/index.html](http://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/text/index.html)

Tokuda, S. (2016, 11 de abril). More Japanese look to Philippines to hone English skills. *The Japan Times*. Consultado em 11 de abril de 2016, em [www.japantimes.co.jp/news/2016/04/11/business/corporate-business/more-japanese-look-to-philippines-to-hone-english-skills](http://www.japantimes.co.jp/news/2016/04/11/business/corporate-business/more-japanese-look-to-philippines-to-hone-english-skills)

Tong, T. W., Reuer, J. J., & Peng, M. W. (2008). International Joint Ventures and the Value of Growth Options. *Academy of Management Journal*, 51(5), 1014-1029. doi:10.5465/AMJ.2008.34789680

Van Agt, A. (1991, outubro). O realismo exige uma nova visão do Japão. *Gazeta Informativa - Salvador Caetano*, (8), 18.

Wang, S., Tong, T. W., Chen, G., & Kim, H. (2009). Expatriate Utilization and Foreign Direct Investment Performance: The Mediating Role of Knowledge Transfer. *Journal of Management*, 35(5), 1181-1206. doi:10.1177/0149206308328511

Widmier, S., Brouthers, L. E., & Beamish, P. W. (2008). Expatriate or local? Predicting Japanese, subsidiary expatriate staffing strategies. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1607-1621. doi:10.1080/09585190802294986

Wilkinson, T. J., Peng, G. Z., Brouthers, L. E., & Beamish, P. W. (2008). The diminishing effect of cultural distance on subsidiary control. *Journal of International Management*, 14(2), 93-107. doi:10.1016/j.intman.2007.08.003

Wong, E. (2010, 20 de janeiro). China on Path to Become Second-Largest Economy. *The New York times*. Consultado em 3 de novembro de 2015, em [www.nytimes.com/2010/01/21/business/global/21chinaecon.html](http://www.nytimes.com/2010/01/21/business/global/21chinaecon.html)

Xu, D., Pan, Y., & Beamish, P. W. (2004). The Effect of Regulative and Normative Distances on MNE Ownership and Expatriate Strategies. *MIR: Management International Review*, 44(3), 285-307. Consultado em 3 de dezembro de 2015, em [www.ceibs.edu/facultyCV/xdean/articles/xu\\_pan\\_beamish\\_2004.pdf](http://www.ceibs.edu/facultyCV/xdean/articles/xu_pan_beamish_2004.pdf)

Yazaki. (2012). *Manual de Integração*. (Documento interno da Yazaki Saltano)

Yazaki Corporation. (2011). *Social & Environmental Report* (pp. 1-5, rel.). Consultado em 5 de janeiro de 2017, em [www.yazaki-group.com/global/pdf/ser2011\\_02-06.pdf](http://www.yazaki-group.com/global/pdf/ser2011_02-06.pdf)

Yazaki Corporation. (s.d.a). About YAZAKI. Consultado em 5 de janeiro de 2017, em [www.yazaki-group.com/global/about](http://www.yazaki-group.com/global/about)

Yazaki Corporation. (s.d.b). Yazaki's arrow mark makes its appearance in Gaia, Portugal. Consultado em 5 de janeiro de 2017, em [www.yazaki-group.com/75th\\_en/episode/global/006](http://www.yazaki-group.com/75th_en/episode/global/006)

Yin, R. K. (2014). *Case study research: design and methods* (5ª ed.). Los Angeles, CA: Sage Publications.

Yoshihara, H. (2008). Belated Changes in International Management of Japanese Multinationals. *Rikkyo Business Review*, (1), 4-15. doi:10.14992/00000421



## 10. Bibliografia

- Arudou, D. (2003, 29 de dezembro). If cartoon kids have it, why not foreigners? *The Asahi Shimbun*, p. 17.
- Arudou, D. (2006). *Japanese Only: The Otaru Hot Springs Case and Racial Discrimination in Japan*. Tokyo: Akashi Shoten.
- Arudou, D. (2016). *Embedded Racism: Japan's Visible Minorities and Racial Discrimination* (1ª ed.). Lanham, MD: Lexington Books.
- Belderbos, R., & Sleuwaegen, L. (1996). Japanese Firms and the Decision to Invest Abroad: Business Groups and Regional Core Networks. *The Review of Economics and Statistics*, 78(2), 214-220. doi:10.2307/2109923
- Belderbos, R., & Sleuwaegen, L. (1998). Tariff jumping DFI and export substitution: Japanese electronics firms in Europe. *International Journal of Industrial Organization*, 16(5), 601-638. doi:10.1016/s0167-7187(97)00027-1
- Belderbos, R., Capannelli, G., & Fukao, K. (2001). Backward Vertical Linkages of Foreign Manufacturing Affiliates: Evidence from Japanese Multinationals. *World Development*, 29(1), 189-208. doi:10.1016/s0305-750x(00)00086-3
- Bryan, S. F. (2009). *Black Passenger Yellow Cabs: Of Exile And Excess In Japan* (1ª ed.). Newark, CA: Kimama Press.
- Burgess, S. (2008, 17 de março). THOSE SCARY GAJIN - Japan is fingerprinting foreigners, and some residents are up in arms. *Macleans*, 34-35.
- Costa, J. (2010, 30 de julho). Amorim: origens da maior fortuna do país. Consultado em 18 de janeiro de 2017, em [www.esquerda.net/artigo/amorim-origens-da-maior-fortuna-do-pais](http://www.esquerda.net/artigo/amorim-origens-da-maior-fortuna-do-pais)
- Deutsches Institut für Japanstudien. (2011). *Migration and Integration - Japan in Comparative Perspective* (1ª ed.) (G. Vogt & G. S. Roberts, edit.). München: ludicium.
- Donzé, P., & Kurosawa, T. (2013). Nestlé coping with Japanese nationalism: Political risk and the strategy of a foreign multinational enterprise in Japan, 1913-45. *Business History*, 55(8), 1318-1338. doi:10.1080/00076791.2012.745065
- Duff, D. (2006). *ERO-SAMURAI: An Obsessed Man's Loving Tribute To Japanese Women* (1ª ed.). Lincoln, NE: iUniverse.

Faiola, A., & Yamamoto, A. (2007, 2 de março). Japanese Working Women Still Serve the Tea. *The Washington Post, Foreign Service*. Consultado em 6 de novembro de 2015, em [www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2007/03/01/AR2007030101654.html](http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2007/03/01/AR2007030101654.html)

Ferreira-Santos, F. (2011). *Citação de fontes na escrita científica: Guia de estudo. (LabReport nº 3)*. Porto: Laboratório de Neuropsicofisiologia (Universidade do Porto). Consultado em 26 de abril de 2017, em [www.fpce.up.pt/labpsi/data\\_files/09labreports/LabReport\\_3.pdf](http://www.fpce.up.pt/labpsi/data_files/09labreports/LabReport_3.pdf)

Furusawa, M., & Brewster, C. (2015). The bi-cultural option for global talent management: The Japanese/Brazilian *Nikkeijin* example. *Journal of World Business*, 50(1), 133-143. doi:10.1016/j.jwb.2014.02.005

Greaney, T. M. (2005). Measuring network effects on trade: Are Japanese affiliates distinctive? *Journal of the Japanese and International Economies*, 19(2), 194-214. doi:10.1016/j.jjie.2005.03.004

Hasegawa, K., & Fukue, N. (2017, 4 de maio). Not welcome: Japan tough to crack for refugees. *Japan Today*. Consultado em 4 de maio de 2017, em <http://japantoday.com/category/national/not-welcome-japan-tough-to-crack-for-refugees>

Hill, C. (2015). *International Business: Competing in the Global Marketplace* (10ª ed.). New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.

Hoffman, M. (2015, 7 de novembro). Without doubt, company executives will just go with the flow. *The Japan Times*. Consultado em 29 de janeiro de 2016, em [www.japantimes.co.jp/news/2015/11/07/national/media-national/without-doubt-company-executives-will-just-go-flow](http://www.japantimes.co.jp/news/2015/11/07/national/media-national/without-doubt-company-executives-will-just-go-flow)

ILTEC - Instituto de Linguística Teórica e Computacional. (s.d.). Portal da Língua Portuguesa. Consultado em 26 de abril de 2017, em [www.portaldalinguaportuguesa.org](http://www.portaldalinguaportuguesa.org)

ISCTE-IUL. (s.d.). Ciberdúvidas da Língua Portuguesa. Consultado em 21 de fevereiro de 2017, em <http://ciberduvidas.iscte-iul.pt>

*Japan Shipping Report* Q3 (vol. 6, pp. 1-129, rel. nº 1). (2014). London: Business Monitor International. Consultado em 28 de novembro de 2015. ISSN 2040-9753

Li, X. (2015, 24 de setembro). Business sentiment among Japanese companies in China improves. *China Daily*. Consultado em 6 de novembro de 2015, em [www.chinadaily.com.cn/business/2015-09/24/content\\_21965610.htm](http://www.chinadaily.com.cn/business/2015-09/24/content_21965610.htm)

Linguee GmbH. (2017). Linguee | Dicionário inglês-português e outros idiomas. Consultado em 16 de novembro de 2015, em [www.linguee.pt](http://www.linguee.pt)

Kaltenecker, E. (2014, 27 de agosto). Globalização segundo os Vikings: Modelo de Uppsala, distância psíquica e Liability of Outsidership. Consultado em 24 de maio de 2016, em <http://estrategiaparatodos.wordpress.com/2014/08/27/globalizacao-segundo-os-vikings-modelo-de-uppsala-distancia-psiquica-e-liability-of-outsidership>

Nobre, H., Brito, C. M., & Lencastre, P. (2004). Consumer Response Analysis to the Electronic Brands. *Journal of Transnational Management*, 10(1), 61-78. doi:10.1300/J482v10n01\_05

Nobre, H., & Silva, D. (2014). Social Network Marketing Strategy and SME Strategy Benefits. *Journal of Transnational Management*, 19(2), 138-151. doi:10.1080/15475778.2014.904658

Osaki, T. (2015, 9 de abril). No-foreigners landlord case shows Japan 'utterly unprepared' to fight discrimination. *The Japan Times*. Consultado em 26 de janeiro de 2016, em [www.japantimes.co.jp/news/2015/04/09/national/social-issues/anti-discrimination-laws-sub-par-expert](http://www.japantimes.co.jp/news/2015/04/09/national/social-issues/anti-discrimination-laws-sub-par-expert)

Papayan, S. (2010). The Transmission of Shocks between Europe, Japan and the United States. *Journal of Forecasting*, 29(1-2), 54-70. doi:10.1002/for.1158

Peng, G. Z., & Beamish, P. W. (2013). The effect of host country long term orientation on subsidiary ownership and survival. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(2), 423-453. doi:10.1007/s10490-013-9362-8

Porto Editora. (2003-2017). Dicionário Infopédia da Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico. Consultado em 13 de novembro de 2015, em [www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa](http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa)

Porto Editora. (2017). Conversor do Acordo Ortográfico. Consultado em 13 de março de 2017, em [www.portoeditora.pt/lingua-portuguesa/conversor-acordo-ortografico](http://www.portoeditora.pt/lingua-portuguesa/conversor-acordo-ortografico)

Priberam Informática. (2013). Dicionário Priberam da Língua Portuguesa. Consultado em 16 de novembro de 2015, em [www.priberam.pt/dlpo](http://www.priberam.pt/dlpo)

Rowthorn, C., & Bartlett, R. (2007). *Lonely Planet Japan* (10ª ed.). Singapore: Lonely Planet Publications.

Schreiber, M. (2013, 7 de setembro). What's the real story behind 'Emperor'? *The Japan Times*. Consultado em 18 de janeiro de 2016, em [www.japantimes.co.jp/news/2013/09/07/national/whats-the-real-story-behind-emperor](http://www.japantimes.co.jp/news/2013/09/07/national/whats-the-real-story-behind-emperor)

Shearman, S. M. (2013). American workers' organizational identification with a Japanese multinational manufacturer. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(10), 1968-1984. doi:10.1080/09585192.2012.725066

Shiraki, M. (2007). *Role of Japanese Expatriates in Japanese Multinational Corporations* (School of Political Science and Economics, Waseda University) (pp. 1-41). Tokyo: Center of Excellence-Contemporary Asian Studies. Consultado em 3 de dezembro de 2015, em <http://core.ac.uk/display/46867551>

*Tratado de Paz, Amizade e Comercio entre Portugal e o Japão* (pp. 1-9). (1860). Tokyo. Consultado em 26 de dezembro de 2015, em [http://embportugal.tokyo.s3-ap-northeast-1.amazonaws.com/pt/wp-content/uploads/2013/06/tratado-paz\\_amizade\\_comercio\\_port\\_japao.pdf](http://embportugal.tokyo.s3-ap-northeast-1.amazonaws.com/pt/wp-content/uploads/2013/06/tratado-paz_amizade_comercio_port_japao.pdf)

Universidade de Aveiro. (2015). *Citar e referenciar: estilo bibliográfico APA 6th*. Aveiro: SBIDM. Consultado em 22 de março de 2017, em [www.ua.pt/file/36608](http://www.ua.pt/file/36608)

Uzama, A. (2009). Marketing Japan's travel and tourism industry to international tourists. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(3), 356-365. doi:10.1108/09596110910948341

Voss, K. E., Johnson, J. L., Cullen, J. B., Sakano, T., & Takenouchi, H. (2006). Relational exchange in US-Japanese marketing strategic alliances. *International Marketing Review*, 23(6), 610-635. doi:10.1108/02651330610712139

Wakatabe, M. (2015). *Japan's Great Stagnation and Abenomics: Lessons for the World* (1ª ed.). New York, NY: Palgrave Macmillan. doi:10.1057/9781137438850

Wolferen, K. V. (1993). *The enigma of Japanese power: People and politics in a stateless nation*. Tokyo: Tuttle.

Zielenziger, M. (2007). *Shutting out the sun: how Japan created its own lost generation* (1ª ed.). New York, NY: Nan A. Talese.



## 11. Anexos



## Anexo I: Listagem das empresas

Para a realização deste estudo, é fundamental que se conheça o panorama da realidade das relações comerciais bilaterais entre estes dois países. Para tal, foi necessário fazer-se um levantamento das empresas japonesas presentes em Portugal. Sabe-se que das empresas listadas, duas dezenas delas têm funcionários japoneses:

- "K" LINE (Portugal), Lda.
- BROTHER Ibéria, S.L.U.
- CANON Portugal, S.A
- CIRES - Companhia Industrial de Resinas Sintéticas, S.A (SHIN-ETSU Group)
- DAICHI SANKYO Portugal, Lda.
- DAIKIN Air Conditioning Portugal, S.A
- EISAI Farmacêutica, Unipessoal Lda.
- EPSON Ibéria S.A., Sucursal de Portugal
- FUJITSU Technology Solutions, Lda.
- FUJITSU Telecomunicações Portugal, S.A
- HONDA Motor Europe Ltd., Sucursal em Portugal
- HOYA Lens Ibéria S.A. – Portugal
- João de Deus & Filhos, S.A. (DENSO Group)
- (KAGOME Co., Ltd.) H.I.T - Holding da Industria Transformadora do Tomate, SGPS S.A
- KAIZEN Institute Portugal
- KONICA MINOLTA Business Solutions Portugal, Unipessoal Lda.
- KYOCERA Document Solutions Portugal, Lda.
- MAKITA Ferramentas Eléctricas, Sociedade Unipessoal Lda.
- MAZDA Motor de Portugal, Lda.
- MBP Automóveis Portugal, S.A. (MITSUBISHI Motors)
- MIKI Agencia de Viagens, Lda.
- MITSUBISHI Electric Europe B.V. - Portuguese Branch
- MITSUBISHI FUSO Truck Europe, S.A.
- MITSUI & Co. Europe PLC - Sucursal de Portugal
- NEC Portugal Telecomunicações e Sistemas, S.A
- NEMOTO Portugal - Química Fina, Lda.
- NIPPON EXPRESS Portugal S.A
- NISSAN Ibéria S.A. - Sucursal em Portugal
- OLYMPUS Service Facility Portugal
- OMRON Electronics Ibéria S.A.U
- PANASONIC Portugal, Sucursal de Panasonic Marketing Europe GmbH
- RICOH Portugal Unipessoal Lda.
- SHISEIDO EUROPA SAS
- SHOTIC Europa Industria de Alumínio, Lda.
- SONY Computer Entertainment Portugal, Unipessoal Lda.
- SONY Europe Ltd., Sucursal em Portugal
- TAKEDA Farmacêuticos Portugal, Unipessoal Lda.
- TESCO - Componentes para Automóveis, Lda.

- The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ, Ltd
- TOPCON Positioning Portugal, Lda.
- TOSHIBA Medical systems S.A.
- TOSHIBA Portugal
- TOSHIBA TEC Europe Retail Information System, S.A
- TOYO Tire & Rubber Co., Ltd.
- TOYOTA Caetano Portugal, S.A.
- Trustenergy (MARUBENI)
- TUNIPEX - Empresa de Pesca de Tunídeos, S.A (HOKUMO, Co.)
- UCHIYAMA Portugal Vedantes, Lda.
- Vinhos Barbeito, Lda. (KINOSHITA International)
- YAMAHA Motor Europe N.V., Sucursal em Portugal
- YAZAKI Saltano de Ovar Produtos Elétricos, Lda.
- YKK Portugal, Lda.
- YOKOHAMA Ibéria, S.A.

(fonte: Embaixada do Japão em Portugal)

De igual modo, procedeu-se também ao levantamento das empresas portuguesas presentes no Japão. Existem inúmeras empresas portuguesas de momento a exportar direta ou indiretamente para o Japão. No ano passado, contabilizaram-se 865. Contudo, as que se enumeram são as únicas que possuem uma representação física em território nipónico.

- AMORIM Japan Corporation
- FARFETCH
- LIZMONTAGENS GK
- MALO CLINICS
- MARTIFER Solar – Japan (entretanto vendida ao grupo francês Voltalia, em agosto de 2016)

(fonte: Embaixada do Japão em Portugal)

Anexo II:

universidade de aveiro



theoria poiesis praxis

**Estratégias de expansão e  
movimentos de expatriação das  
empresas japonesas no mercado  
internacional**

**GUIÃO DE ENTREVISTA**

**Identificação**

Nome (do entrevistado):.....

Empresa (nome):.....

Cargo / Posição ocupada:.....

Nacionalidade (se estrangeiro):.....

Localidade da Empresa: .....

**Contactos:**.....

.....

**UTILIDADE DOS EXPATRIADOS**

(dados existentes até à data da  
entrevista)

**P 1:** Qual é o principal papel dos expatriados?

- Porque sentiram necessidade de os ter?

**P 2:** Na sua opinião o que leva ao sucesso de uma expatriação?

**P 3:** Considera que o conhecimento cultural do país anfitrião contribui positivamente para o controlo da filial?

- O que o(a) leva a dizer isso?

**P 4:** No seu entender, como descreve a relação entre a distância cultural entre ambos os países e o número de expatriados na filial?

- Acha que a distância cultural condiciona o número de expatriados?

**P 5:** Como descreve a relação entre o risco de mercado do país anfitrião e o número de expatriados?

- Acha que o risco de mercado condiciona o número de expatriados?

**P 6:** Como descreve a relação entre a experiência de mercado (implementação / *market experience*) da sede em certo país relativamente ao número de expatriados?

- Acha que a experiência de mercado condiciona o número de expatriados?

## **ADAPTAÇÃO E SUCESSO DA EXPATRIAÇÃO**

(dados existentes até à data da  
entrevista)

**P 7:** Os expatriados costumam ser acompanhados pelas famílias?

- (se afirmativo) Que impacto trouxe para a empresa?

**DISTÂNCIA INSTITUCIONAL**

(dados existentes até à data da entrevista)

**P 8:** Verificaram-se situações de fracasso/histórias de sucesso pela empresa devido às culturas empresariais diferentes que se registam entre ambos os países?

- Considera que a distância institucional (diferentes culturas empresariais) tem impacto no sucesso de uma expatriação?

**P 9:** Que estratégia seguiu a sede para se implementar no Japão? Abriu uma empresa detida a 100% ou seguiu alguma outra estratégia de implementação no mercado nacional (ex: *joint venture*, etc)?

Qual o caminho seguido por esta empresa para entrar no mercado japonês?

Como se processa a seleção de eventuais expatriados?

**P 10:** Na sua opinião, como se poderia ultrapassar possíveis barreiras de adaptação dos funcionários locais à cultura empresarial japonesa?

**P 11:** Na sua opinião como pode uma sede reforçar o controlo sobre as operações de uma filial?

**FONTES COLATERAIS (Quem, contactos telefónicos)**

\* Distância Institucional entre países – países c/culturas empresariais muito diferentes

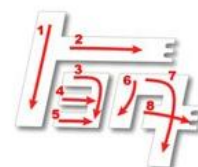
.....  
.....

Data: ...../...../.....





Anexo III: Evolução do logótipo da Toyota  
(TMC, 2012)





Anexo IV: Memorando - Documento oficial da representação da Toyota em Portugal  
(LusoMotores, 2008)

MEMORANDUM

This Memorandum is to confirm that Toyota Motor Sales Co., Ltd., Tokyo, Japan (hereinafter referred to as TOYOTA) will conclude the Distributor Agreement as established by TOYOTA with Salvador Caetano Industrias Metalurgicas e Veiculos de Transporte, S.A.R.L., Vila Nova de Gaia, Portugal (hereinafter referred to as SALVADOR CAETANO) one year after the date of commencement of the assembly of the first lot of CKD vehicles, with the validity of four years with additional one year to be extended automatically, for the territor of Portugal, Azores and Madeira, on the understanding that SALVADOR CAETANO has accepted and agreed to each and every one of the following Items as the essential and imperative conditions for the conclusion of the Distributor Agreement.

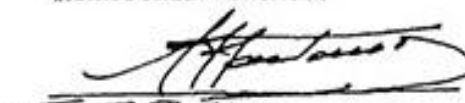
- 1.- SALVADOR CAETANO shall import and assemble reasonable quantity of the Toyota vehicles under CKD form.
- 2.- SALVADOR CAETANO shall establish its own assembly plant for the exclusive assembly of the Toyota vehicles and start assembly operation in the same plant within one year from the date of commencement of the assembly of the first lot of CKD vehicles.
- 3.- SALVADOR CAETANO shall establish its sales and service stations at least in three main cities (namely, Lisbon, Oporto and Coimbra) and keep reasonable quantity of spare parts stock at each sales and service station.
- 4.- SALVADOR CAETANO shall finish the sales of the seventy-five complete passenger cars already imported into Portugal.
- 5.- SALVADOR CAETANO shall import another seventy-five complete passenger car for sales within 1968.
- 6.- SALVADOR CAETANO shall accept the increase by sixty U.S. Dollars per unit of the CIF prices of the KE10L-B, KE10L-FB and RT40L-K(S) after one year from the date of commencement of the assembly of the first lot of CKD vehicles.
- 7.- SALVADOR CAETANO shall do its utmost efforts to keep the good reputation of TOYOTA and its products at all times.
- 8.- Cancellation and/or whole or partial alteration of this Memorandum shall not be made without mutual agreement between the both parties concerned.
- 9.- This Memorandum shall become valid immediately upon conclusion thereof and shall remain valid for one year from the date of commencement of the assembly of the first lot of CKD vehicles, the shipment of which shall not be effected later than July, 1968.

Concluded and signed as agreed on the 17th of February, 1968.

for TOYOTA MOTOR SALES CO., LTD.

  
N. Araki  
Managing Director

for SALVADOR CAETANO INDUSTRIAS  
METALURGICAS E VEICULOS DE  
TRANSPORTE S.A.R.L.

  
S. Caetano  
Chairman



Anexo V: Brochura Museu da Toyota  
(2008, junho)

**Museum Guide** **Company Outline**

# Welcome to TOYOTA

MUSEUM & PLANT TOUR



**Production models**

**Motomachi Plant**

- Crown
- Mark X
- Estima

**Takaoka Plant**

- Corolla
- Vitz
- Ractis

**Tsutsumi Plant**

- Prius
- Camry
- Premio

**Toyota Kaikan**

Opening Hours	Monday – Saturday 9:30 am – 5:00 pm
Closed*	Sundays, company holidays in Jan, May, Aug

\* For specific dates, see our website or inquire by telephone.

Corporate Public Relations Division Toyota Motor Corporation

1 Toyota-cho, Toyota, Aichi, 471-8571 Japan Plant tour reservation : 0565-29-3355  
Inquiry about museum : 0565-29-3345

toyota-kaikan

**TOYOTA**

**R100**  This pamphlet has been made from 100% recycled paper and printed with environmentally friendly soy ink.

2008.06



## Company Outline



**Head Office** 1 Toyota-Cho, Toyota City,Aichi  
**Tokyo Head Office** 1-4-18 Koraku, Bunkyo-ku,Tokyo  
**Nagoya Office** 4-7-1 Meieki,Nakamura-ku,Nagoya, Aichi  
**Establishment** August 28,1937  
**Number of Staff** 69,478 (Consolidated 316,121)

Financial Results : FYended 3/08	
«Consolidated»	
Yen in billions	
Net Revenues	26,289
Operating Income	2,270
Net Income	1,718
Capital Expenditures	1,480
R & D Expenses	959

\*Consolidated subsidiaries: 530 companies  
Equity method affiliates: 55 companies

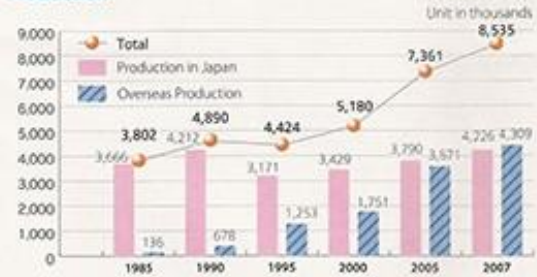
## The Toyota Group

Toyota Industries Corporation	Aichi Steel Corporation	JTEKT Corporation
Toyota Auto Body Co., Ltd.	Toyota Tsusho Corporation	Aisin Seiki Co., Ltd.
Denso Corporation	Toyota Boshoku Corporation	Towa Real Estate Co., Ltd.
Toyota Central Research & Development Laboratories, Inc.	Kanro Auto Works, Ltd.	Toyoda Gosei Co., Ltd.
	Hino Motors, Ltd.	Daihatsu Motor Co., Ltd.

## History

1867	Sakichi Toyoda was born
1924	Sakichi Toyoda invented Toyoda Model G Automatic Loom
1929	Automatic-loom patent was sold to a British company
1930	Kiichiro Toyoda started research into small gasoline-powered engine
1933	Automobile Department was established in Toyoda Automatic Loom Works, Ltd.
1936	The AA Sedan was completed
1937	Toyota Motor Co., Ltd. was established
1938	Honsha Plant started production
1955	The Toyopet Crown, Toyopet Master and Crown Deluxe were launched
1957	The first prototypes of the Crown were exported to the USA
1959	Motomachi Plant started production
1966	The Corolla was launched Business tie-up with Hino Motors Ltd. started
1967	Business tie-up with Daihatsu Motor Co., Ltd. started
1975	The prefabricated housing business started
1984	Joint venture with GM (NUMMI) started production in the USA
1989	The Lexus brand was launched in the USA
1992	Toyota Motor Manufacturing (UK) Ltd. started production
1997	The Prius, the world first mass-produced hybrid car, was launched
1999	Cumulative domestic production reached to 100 million vehicles
2002	Toyota entered Formula One World Championship Tianjin Toyota Motor Co., Ltd. started production in China
2005	The Lexus brand was introduced in Japan
2008	Cumulative sales of the Prius reached 1 million

## Production



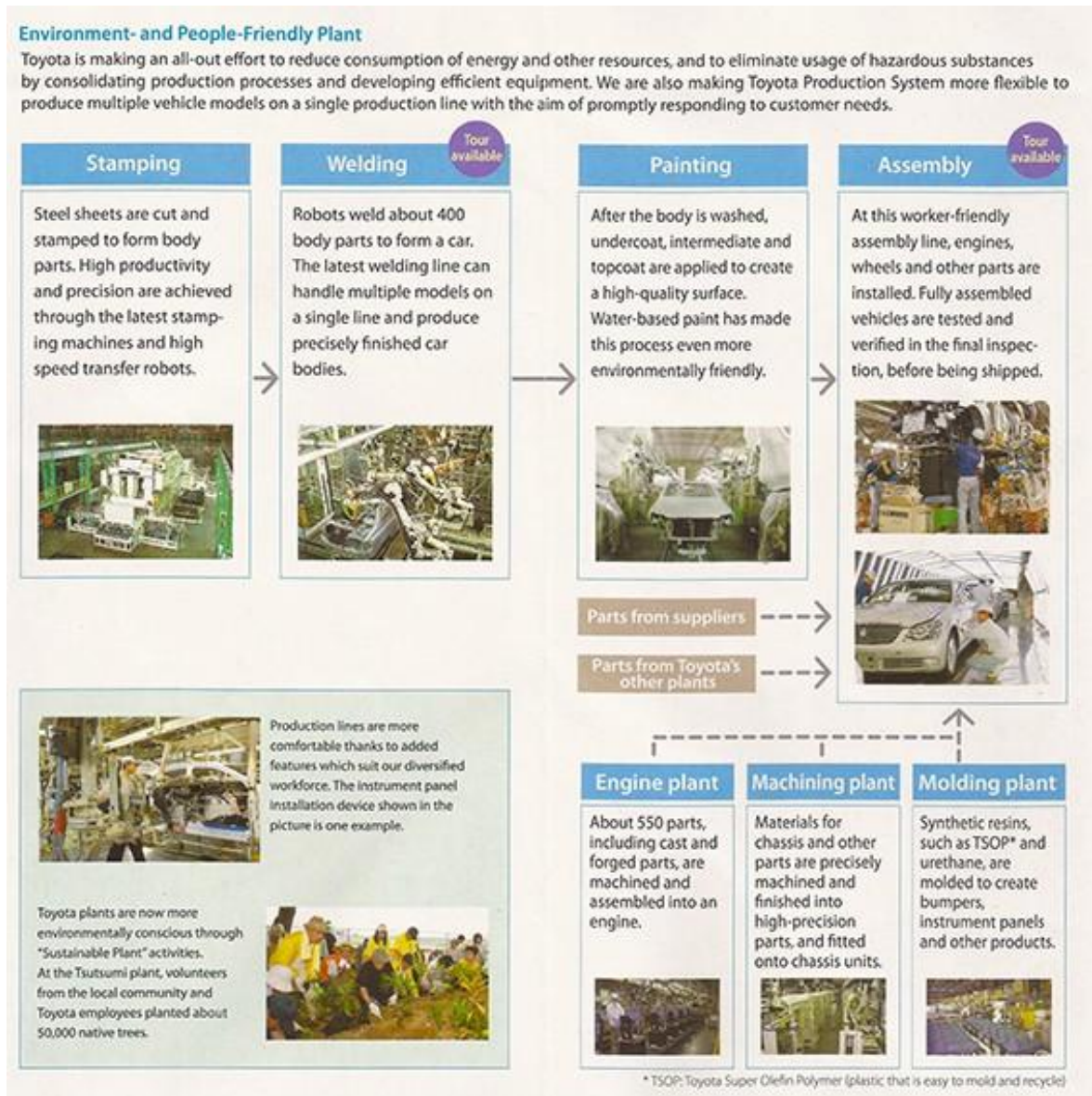
## Plants in Japan

Plants	Main products
Honsha Plant	Forged parts, Electric motor for hybrid system
Motomachi Plant	Crown, Mark X, Estima
Takaoka Plant	Corolla, Ist, Ractis, Vitz
Tsutsumi Plant	Camry, Premio, Allion, Prius
Tahara Plant	LS, GS, IS, RAV4, Land Cruiser
Kamigo Plant	Engine
Shimoyama Plant	Engine, Turbocharger, Catalytic converter
Miyoshi Plant	Drivetrain, Forged parts
Myochi Plant	Chassis cast parts
Kinu-ura Plant	Drivetrain cast parts
Teiho Plant	Machinery, Die for casting / Plastic mold
Hirose Plant	Electronics parts and components

## Overseas Plants

53 companies in 27 countries & regions









**MAP**

**1 Environmentally Friendly Cars**  
Learn about Toyota's multiple approaches toward the perfect eco-car  
Hybrid cars Fuel-cell cars

**2 Safety and Mobility**  
Find out Toyota's comprehensive approach toward safe cars  
Passive safety Active safety

**3 Good Thinking, Good Products**  
Take a virtual plant tour and see how Toyota builds in quality  
Just in Time JIDOKA

**4 Toyota in Society**  
Learn about Toyota's wide range of activities  
Social activities Other businesses

**5 Motorsports**  
Discover the fun and excitement of motorsports  
F1 Racecars Toyota in motorsports

**6 Showroom**  
See displays of the latest models from Lexus and Toyota

**7 Toyota Theater**  
Enjoy a music performance by robots  
\* For details, see our website or inquire by telephone.

●Café Mon.-Fri., 9:30AM-5:00PM, Closed Saturday ●Restaurant Mon.-Fri., 11:30AM-1:30PM, Closed Saturday ●Museum Shop Mon.-Sat., 9:30AM-5:00PM



## Toyota's initiatives for a prosperous future society



### What will the cars of the future be like?

They will be environmentally friendly,  
and not cause accidents

Toyota is developing clean and safe cars.  
The Prius, the world's first hybrid car,  
is one such car. So are fuel-cell vehicles  
which emit nothing but water.

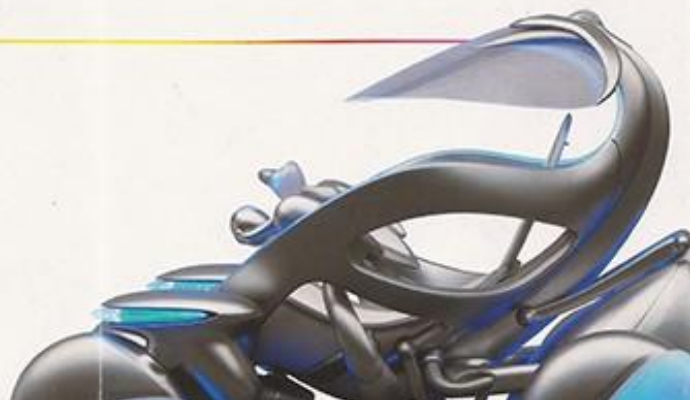
### What will life in the future be like?

Imagine, for example, a life with  
the Toyota Partner Robot and i-unit

The i-unit will take you wherever you like.

The Toyota Partner Robot will increase the  
ease and quality of your life.

See the possibilities that the future holds.





Anexo VI: A inauguração da Yazaki Saltano nos media japoneses, em julho de 1986. (Yazaki Corporation, s.d.b)

欧州市場戦略が始動

ポルトガルに合弁会社設立  
ワイヤーハーネス現地生産へ



ワイヤーハーネスの生産工場「ワイヤーハーネスポルトガル自動車部品有限会社」の全景

矢崎は、自動車メーカーの世界戦略に際して、原料調達から組立生産を含む日・米・欧をむすぶ世界トライアンクル戦略を進めている。その欧州戦略の一環として本年4月、スペインのモネルにワイヤーハーネスの技術提供と資本金参加を、ついで7月、ポルトガルに現地資本と合弁で新会社「ヤサキ・サルターノ・ポルトガル自動車部品有限会社」を設立した。これによって、海外関係会社は八か国・十一社となったが、さらに、欧州を統轄する欧州本社設立の計画もあり、年内にはその設置場所が決まると見られる。欧州本社が設立されると、すでに設置してある米国本社とあわせて日・米・欧の国際分業体制の骨格が、いよいよ確立されることになる。

矢崎は八月からポルトガル三極をむすぶ世界トライアンクル戦略の一環として、現地資本と合弁で新会社「ワイヤーハーネスポルトガル自動車部品有限会社」を設立し、ワイヤーハーネスの現地生産に力を入れる。これは、矢崎が進めている自動車関連部品の国際分業化のため、日本、米国、欧州の三極をむすぶ世界トライアンクル戦略の一環として、現地生産は、EC(欧州共同体)域内のワイヤーハーネスへの納入がねえである。新会社は、ヤサキ・サルターノ・ポルトガル自動車部品有限会社で、資本金は三億五千万円、那由換算約三億五千万円、投資比率は矢崎六〇、現地の投資管理会社であるサルターノ社(資本金一億五千万円、S・F・Cエタノ社長、本社ビル、カエターノ市)が四〇、ワイヤーハーネスが四〇とされている。

現地生産は、EC(欧州共同体)域内のワイヤーハーネスへの納入がねえである。新会社は、ヤサキ・サルターノ・ポルトガル自動車部品有限会社で、資本金は三億五千万円、那由換算約三億五千万円、投資比率は矢崎六〇、現地の投資管理会社であるサルターノ社(資本金一億五千万円、S・F・Cエタノ社長、本社ビル、カエターノ市)が四〇、ワイヤーハーネスが四〇とされている。二の都市、ポルトガルの南に隣接するビル・ノバ・デ・ガイア市。当面はレンタルの工場建屋を利用して、生産設備を日本から送り込む。従業員を有



外国投資院およびサルターノ社と正式調印を行う矢崎社長

成したのち来年3月から本格稼働に入る予定。新工場は初期年度二億四千九百万円、五年後には五千万円、生産のワイヤーハーネスを生産する。従業員は当初五〇名からスタートし、五年後には二〇〇名を予定している。矢崎としてポルトガル、スペインの二つの生産拠点を軸に、EC域内に進出する日本メーカーおよび欧州の各メーカーへの納入先を拡大する方針。ポルトガルは本年1月、スペインと共にEC加盟を正式に認め、温暖な風土、豊富で優秀な労働力と安い労働コストが知られ、日本との関係も南米貿易、種が島以来の友好的な関係にある。「ヤサキ・サルターノ・ポルトガル自動車部品有限会社」の概要

本社・工場：ポルトガルの二の都市、ビル・ノバ・デ・ガイア市。当面はレンタルの工場建屋を利用して、生産設備を日本から送り込む。従業員を有

設立一九八六年七月二〇日  
資本金 三億五千万円(三億五千万円)  
エタノ(ト)



現地の報道記者から質問を受ける矢崎社長とカエターノ社長

役員 代表取締役社長・志部 守夫 矢崎総業取締役 欧州チームリーダー 取締役工場長・豊田進 矢崎部品製作工場製 造部長、欧州チーム製 造部長 門部長 次は、私共の目的の岸は、自動車部品。特にワイヤリング・ハーネスをお客様に供給することでありませぬ。自動車業界は世界戦略で動いて居る。私もトライアンクル戦略として、北米、日本をはじめとするアジア、ならびにヨーロッパに供給の拠点を設けつつあります。世界の自動車メーカーが必要とする部品を、必要とされる品質、納期、価格で輸出し、納入することが私共の使命と考えます。したがって、このQ・C・Dを確保するためにワイヤーハーネスのアクセサリーは、本日は「多忙の中を私共のセレモニーのためにご出席賜り、心から感謝申し上げます。この会場の名前のSOLA R(ポルトガル語でソラール)は、日本語では「太陽の輝き」は、日本語では「太陽の輝き」を意味し、太陽熱利用のことを意味し、ソーラーシステムは私共がグループの重要な新事業であり、有意義に思っております。私共のソーラーシステムは、ポルトガルの中心、ポルト・シエラ・ポータルにも使われており、私共の会社はF Iの指導の下に、いよいよ当地で新しく輸出することになりました。しかしながら企業を船に例えるならば、ポルトガル政府をはじめ地域の皆様は海の関係にありませぬ。企業という船は、海である皆様の信頼を得なければ目的の岸に到達することはできません。海は平穏でなければなりません。次に、私共の目的の岸は、自動車部品。特にワイヤリング・ハーネスをお客様に供給することでありませぬ。自動車業界は世界戦略で動いて居る。私もトライアンクル戦略として、北米、日本をはじめとするアジア、ならびにヨーロッパに供給の拠点を設けつつあります。世界の自動車メーカーが必要とする部品を、必要とされる品質、納期、価格で輸出し、納入することが私共の使命と考えます。したがって、このQ・C・Dを確保するためにワイヤーハーネスのアクセサリーは、本日は「多忙の中を私共のセレモニーのためにご出席賜り、心から感謝申し上げます。この会場の名前のSOLA R(ポルトガル語でソラール)は、日本語では「太陽の輝き」は、日本語では「太陽の輝き」を意味し、太陽熱利用のことを意味し、ソーラーシステムは私共がグループの重要な新事業であり、有意義に思っております。私共のソーラーシステムは、ポルトガルの中心、ポルト・シエラ・ポータルにも使われており、私共の会社はF Iの指導の下に、いよいよ当地で新しく輸出することになりました。しかしながら企業を船に例えるならば、ポルトガル政府をはじめ地域の皆様は海の関係にありませぬ。企業という船は、海である皆様の信頼を得なければ目的の岸に到達することはできません。海は平穏でなければなりません。

失敗したのは、何れもエトマン・エターが原因です。私共は、相手を思いやる心、人の心を大切にしている精神を推進します。何卒、皆様の暖かいご支援を賜りますようお願い申し上げます。私共の事業がきっかけになり、ポルトガルと日本がますます親交を深めるよう祈念します。皆様の幸福を……。

失敗したのは、何れもエトマン・エターが原因です。私共は、相手を思いやる心、人の心を大切にしている精神を推進します。何卒、皆様の暖かいご支援を賜りますようお願い申し上げます。私共の事業がきっかけになり、ポルトガルと日本がますます親交を深めるよう祈念します。皆様の幸福を……。