



Desenvolvimento em Questão

ISSN: 1678-4855

ISSN: 2237-6453

davidbasso@unijui.edu.br

Universidade Regional do Noroeste do Estado do

Rio Grande do Sul

Brasil

# As Diferenças Culturais e Socioeconômicas e o Impacto na Internacionalização Empresarial: Um Estudo Comparativo entre duas Empresas Multinacionais

**Gallon, Shalimar; Busato Scheffer, Angela Beatriz; da Silva Gomes, Jorge Filipe; Dalla Corte, Vitor Francisco**

As Diferenças Culturais e Socioeconômicas e o Impacto na Internacionalização Empresarial: Um Estudo Comparativo entre duas Empresas Multinacionais

Desenvolvimento em Questão, vol. 17, núm. 49, 2019

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Brasil

**Disponível em:** <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=75261084015>

**DOI:** <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2019.49.222-246>

## As Diferenças Culturais e Socioeconômicas e o Impacto na Internacionalização Empresarial: Um Estudo Comparativo entre duas Empresas Multinacionais

CULTURAL AND SOCIOECONOMIC DIFFERENCES AND THE IMPACT ON ENTREPRENEURIAL INTERNATIONALIZATION: A COMPARATIVE STUDY BETWEEN TWO MULTINATIONAL COMPANIES

*Shalimar Gallon*

*Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Professora da Faculdade Meridional (Imed), Brasil*  
shalimargallon@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2019.49.222-246>

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=75261084015>

*Angela Beatriz Busato Scheffer*

*Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Professora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Brasil*  
angela.scheffer@ufrgs.br

*Jorge Filipe da Silva Gomes*

*Doutor em Administração pela Manchester Business School, Inglaterra. Professor da Universidade de Lisboa (UL), Portugal*  
jorgegomes@iseg.ulisboa.pt

*Vitor Francisco Dalla Corte*

*Doutor em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Professor da Faculdade Meridional (Imed), Brasil*  
vitor.corte@imed.edu.br

Recepção: 28 Maio 2017  
Aprovação: 28 Maio 2019

### RESUMO:

A expatriação tem emergido como uma temática importante nos estudos gerenciais. O presente artigo tem por objetivo analisar os fatores culturais e socioeconômicos que impactam no processo de expatriação e internacionalização de duas empresas de países próximos culturalmente. Para tanto, foi promovido um estudo qualitativo de múltiplos casos em uma multinacional brasileira e uma portuguesa. Por meio de um roteiro semiestruturado, foram realizadas 30 entrevistas, as quais foram analisadas pela técnica de análise de conteúdo com o auxílio do software Max-Qda (2007) na organização das categorias de análise. Os relatos dos portugueses e dos brasileiros são muito similares quando abordam as diferenças entre os dois países. Embora próximos em razão de sua história, a dificuldade com os entendimentos no uso da língua portuguesa, as diferenças nas tomadas de decisão e os preconceitos ainda existentes marcam a interação entre os profissionais e as empresas, revelando-se, assim, proximidades e distanciamentos. São citados ainda a legislação para os expatriados, burocracia, corrupção, “jeitinho brasileiro”, a diferença de infraestrutura e da educação básica como entraves.

**PALAVRAS-CHAVE:** Expatriação Cultura portuguesa. Cultura brasileira. Internacionalização. Gestão de recursos humanos..

### ABSTRACT:

Expatriation has emerged as an important issue in managerial studies. This study aims to analyze the influence of socioeconomic and cultural factors in the expatriation management and the internationalization of two companies from culturally close countries. Therefore, a qualitative study of multiple cases was carried out in a Brazilian and Portuguese multinational. Through a semi-structured script, 30 interviews were performed, which were analyzed by the content analysis technique with the assistance of Max-Qda software (2007) in the organization of analysis categories. The reports of the Portuguese and Brazilians are very similar when

they discuss the differences between the two countries. Although they are close in relation to their history, the understanding difficulty in the use of the Portuguese language, the differences in decision-making and the still existing prejudices, mark the interaction between professionals and companies, revealing proximity and distance. However, the main highlighted aspects that influence the expatriation and internationalization of the analyzed companies are the labor legislation for expatriates, bureaucracy, corruption, 'Brazilian way', the difference of infrastructure and basic education.

**KEYWORDS:** Expatriation Portuguese culture. Brazilian culture. Internationalization. Human resource management..

A internacionalização é um processo corrente nas empresas que buscam ampliar suas operações. Nesse contexto, a expatriação tem sido utilizada como processo importante a partir do qual as empresas levam sua cultura, valores, políticas e práticas para as subsidiárias (TANURE; EVANS, PUCIK, 2007). Normalmente a internacionalização começa por países próximos culturalmente e geograficamente, o que confere maior segurança às empresas (VAREJÃO, 2013). Coerente a isso, a aproximação cultural dos países representa um capital positivo para o ajustamento do expatriado (REGO; CUNHA, 2009), facilitando a gestão internacional.

Nesse contexto, Brasil e Portugal apresentam um vínculo histórico e uma língua comum que favorecem para as empresas o início da internacionalização entre esses países. Além disso, essa aproximação foi ratificada pelo acordo ortográfico que vincula os países da comunidade da língua portuguesa, abrangendo mais de 200 milhões de pessoas (MAGRINHO, 2009), fator importante para a internacionalização dos países de língua portuguesa na medida em que a aproximação linguística constitui-se como um facilitador da integração (MAGRINHO, 2009).

Diante do exposto, torna-se interessante analisar as questões culturais, bem como os fatores socioeconômicos, que impactam na internacionalização das empresas. Nesse contexto, questiona-se: Quais os fatores socioeconômicos e culturais que impactam no processo de expatriação de empregados e na internacionalização empresarial?

Para tanto, esta pesquisa busca analisar os fatores culturais e socioeconômicos que impactam no processo de expatriação e internacionalização de duas multinacionais. Pelo fato de uma empresa ter origem no Brasil e a outra em Portugal, vislumbra-se a viabilidade do estudo, tendo em vista a proximidade histórico-cultural dos dois países. Por outro lado, não obstante partilharem a mesma língua, esses países estão inseridos em contextos distintos, o que torna ainda mais interessante destrinçar eventuais diferenças que influenciam na internacionalização empresarial.

Nesse sentido, nas próximas seções são apresentados estudos sobre expatriação e internacionalização de empresas portuguesas e brasileiras. Na sequência expõem-se os procedimentos metodológicos da pesquisa, a análise de dados e as considerações finais.

## INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS PORTUGUESAS E BRASILEIRAS

Há diversas teorias sobre internacionalização, no entanto destaca-se o modelo da Escola de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977), no qual o processo de internacionalização é realizado por etapas, as quais vão sendo instituídas à medida que vão aumentando a experiência e os conhecimentos sobre os mercados externos. A incerteza e o risco, com o correspondente desconhecimento dos mercados, destacam-se como o maior obstáculo à internacionalização. Assim, a expansão internacional deve ser incremental, privilegiar mercados próximos psicologicamente e o volume de recursos envolvidos deve crescer na medida em que obstáculos vão sendo eliminados (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Coerente com a Escola de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977), a pesquisa de Varejão (2013) com 7 empresas portuguesas mostrou que a internacionalização destas começou pela União Europeia. A pesquisa

de Macedo (2011), no entanto, com 79 empresas portuguesas, mostra que a proximidade territorial não foi fator preponderante no momento da internacionalização.

A partir da década de 90 Portugal começou a investir firmemente na economia brasileira, revelando-se um dos cinco maiores investidores mundiais no Brasil, durante a segunda metade da década de 90, e o terceiro maior na primeira fase das privatizações (1998 e 2000), ficando atrás apenas de EUA e Espanha. Isso já sinalizava que o Brasil se tornaria uma prioridade para a internacionalização das empresas portuguesas. Hoje, parte significativa das principais empresas portuguesas está presente no Brasil, algumas das quais com um volume de negócios no mercado brasileiro equiparado ao de Portugal (MAGRINHO, 2009).

Já Portugal tem uma localização estratégica para as empresas brasileiras, sendo um dos cinco mercados mais visados por elas, de acordo com uma pesquisa realizada com 37 empresas (CECHELLA, 2009a). Em 2007 o Brasil estava entre os 20 maiores investidores estrangeiros em Portugal, à frente de alguns países tradicionais investidores no exterior. Em Portugal estão empresas com capital brasileiro reconhecidas internacionalmente, e várias pequenas e médias empresas utilizaram este país para o início de sua internacionalização (CECHELLA, 2009a, 2009b), mostrando a relevância da relação de internacionalização entre os dois.

Uma pesquisa realizada por Costa (2005) mostra que as principais dificuldades salientadas por empresários portugueses em sua atuação no Brasil têm a ver com a instabilidade da situação econômica e, com menos importância, da política. A incerteza econômica brasileira leva os empresários a considerarem o país como um treinamento intensivo de internacionalização: quem for capaz de sobreviver no Brasil consegue fazer negócio em qualquer parte do mundo (COSTA, 2005; FERNANDES; BANDEIRA-DE-MELLO; ZANNI, 2012).

As pesquisas também mostram que as empresas não buscam o Brasil em razão da mão de obra barata, a fim de reduzir custos (COSTA, 2005; FERNANDES; BANDEIRA-DE-MELLO; ZANNI, 2012). Essa situação coloca o Brasil em um patamar diferente de outros países em desenvolvimento, como a China e a Índia, mostrando que o Brasil tem atrativos, como a dimensão econômica do investimento, a possibilidade do aumento de volume de negócios, a língua comum, a proximidade cultural e os laços históricos que unem os dois países (COSTA, 2005). Esse panorama é coerente com a pesquisa de Sousa (2015), que identificou que os principais fatores motivadores para internacionalização das empresas portuguesas referem-se à rede de contatos, conhecimento do mercado local, relações de confiança e fatores culturais, como a proximidade linguística e a capacidade técnica das empresas.

Os portugueses ressaltam que o sistema tributário, o risco regulatório, a burocracia do governo, a lentidão da Justiça brasileira, o custo dos financiamentos, o risco cambial, o baixo nível de instrução dos trabalhadores e a segurança pessoal são os principais problemas enfrentados na entrada no Brasil (COSTA, 2005; FERNANDES; BANDEIRA-DE-MELLO; ZANNI, 2012).

Já o mercado português, de acordo com a pesquisa de Cechella (2009a), tem grande representatividade para as empresas brasileiras na Europa, visto que 70% delas não têm subsidiária em outro país. A mesma pesquisa revela que Portugal é um país atrativo devido à tecnologia utilizada, à imagem, à marca e à experiência no mercado local. Dependendo do setor da empresa, como mostram as pesquisas de Rocha et al. (2010) e de Cechella (2009a), as ex-colônias portuguesas na África e na Ásia também são vistas como mercado potencial, com Portugal sendo escolhido como país precursor por atingir dois mercados ao mesmo tempo: o da União Europeia (UE) e o das antigas colônias.

A pesquisa de Rocha et al. (2010) evidencia algumas diferenças culturais que causaram estranhamento para os brasileiros, quando expatriados em Portugal, tais como o agendamento de visitas aos clientes com um mês de antecedência e a tradução de termos técnicos. Para as empresas brasileiras pesquisadas por Cechella (2009a), a economia estagnada de Portugal (não há crescimento consistente desde o final da década de 90); os impostos diretos e indiretos e o sistema legal burocrático são fatores que podem ser melhorados no país.

Ainda em relação à cultura, 30% dos respondentes disseram que, por causa da língua, houve subestimação do conhecimento do mercado português, pelo menos no primeiro momento (CECHELLA, 2009a). Os

respondentes acreditavam que por terem a mesma língua e um vínculo histórico dos países, as relações empresariais seriam mais fáceis do que em países de língua não portuguesa e sem ligação histórica.

Para Cechella (2009a), as empresas que buscam fazer negócios no exterior em função da aproximação cultural devem ter cuidado em planejar a gestão da empresa, pois a semelhança cultural é uma variável facilitadora, mas não substitui o planejamento estratégico, levando em consideração todos os aspectos de uma gestão internacional. Como aspectos críticos foram citados a liderança forte dos gestores portugueses, adaptação aos costumes locais da empresa e dos produtos à população portuguesa e a estratégia de comunicação utilizada pelas empresas portuguesas (CECHELLA, 2009a).

Em outra pesquisa realizada por Cechella (2009b) com três empresas brasileiras, mostra-se que a possibilidade de as empresas se integrarem em redes mundiais, abrindo as fronteiras dos dois países, foi um fator que estimulou os investimentos em Portugal. As dificuldades enfrentadas no país de destino, no entanto, foram: elevado grau de hierarquia e formalismo, o que dificulta o trabalho cooperativo e as possíveis alianças; falta de produtividade dos trabalhadores; falta de senso de urgência; mudanças de regras na UE; falta de pessoal e formação técnica; intercâmbio de empregados entre Portugal e Brasil – também citada na pesquisa de Rocha et al. (2010); legislação do trabalho, por ser onerosa, burocrática e protecionista; dificuldade de obtenção de vistos de trabalho (CECHELLA, 2009b).

Os problemas que as empresas brasileiras enfrentam ao investir em Portugal envolvem mudanças de regras na União Europeia; legislação do trabalho onerosa, burocrática e protecionista; carga fiscal; sistema legal; dificuldades com idioma; falta de formação técnica do pessoal; reduzido intercâmbio de empregados entre Portugal e Brasil; escassa produtividade dos trabalhadores; dificuldade de obtenção de vistos de trabalho; elevado grau de hierarquia e formalismo; falta da cultura de resultados e de senso de urgência; estratégias de comunicação; elevados custos logísticos e de capital; câmbio e falta de incentivos e programas governamentais de apoio à internacionalização (FUNDAÇÃO..., 2008; CECHELLA, 2009a, 2009b).

No que concerne à cultura, é importante notar que para a corrente discussão está em causa o conceito de cultura nacional, definida por Hofstede (1984, p. 5) como “a programação coletiva da mente, que distingue os membros de uma categoria de pessoas, de outra categoria”. Os estudos de Hofstede (1984) sugerem que Portugal e o Brasil são de fato próximos nas seis dimensões da teoria, com uma exceção. Assim, Portugal e Brasil registram valores semelhantes.

Em relação à distância ao poder, ambos os países têm culturas baseadas numa relação hierárquica entre as pessoas. Quanto ao individualismo e coletivismo e masculinidade e feminilidade, ambos os países são mais coletivistas e orientados para a qualidade de vida – cultura feminina – do que para o desempenho – cultura masculina, muito embora o Brasil registre uma maior proximidade com culturas masculinas. Na orientação de longo prazo ambos os países buscam viver no curto prazo, embora o Brasil esteja mais orientado para o longo prazo do que Portugal. E, no contraponto, em relação à aversão ao risco, Portugal registra um dos maiores valores de todos os países pesquisados. A maior diferença entre os dois países, todavia, registra-se na dimensão indulgência e restrição, com Portugal a denotar uma cultura mais assente na disciplina e no cumprimento de normas e o Brasil a mostrar mais flexibilidade e tolerância.

É interessante a análise do estudo da Latin cluster (HICKSON; PUGH, 1995; CUNHA; REGO, 2007), caracterizando Portugal pelo “toque pessoal” e o Brasil pelo “jeitinho brasileiro” na forma de abordar o trabalho. Bennet e Brewster (2002) revelam que Portugal é um país muito burocrático, com gestores que trabalham bastante, mas mais preocupados em cumprir regras e em seguir a hierarquia do que concentrados na eficiência e no desempenho.

Coerente com isso, Da Matta (1997) relata que o brasileiro tem dificuldade de dizer que “não sabe” fazer algo, optando por “tapear” o trabalho a ser feito. Nesse mesmo sentido, o brasileiro é educado a não fazer muitas perguntas, pois é considerado indelicado e um traço agressivo da pessoa, além de que busca evitar o conflito. Da Matta (1997) observa que a cultura brasileira tem um lado autoritário e hierarquizado, baseado



em posições de status e prestígio social bem definido, no qual não existem conflitos e onde “cada um sabe o seu lugar”, com direitos e privilégios socialmente reconhecidos e um universo igualitário dos indivíduos.

Essas características foram encontradas no estudo de Gonçalves e Miura (2009) ao relatarem que as principais características culturais brasileiras que impactam na adaptação ao trabalho e na vida social dos expatriados estrangeiros no Brasil foram a cordialidade e simpatia, particularismo, “jeitinho brasileiro”, falta de pontualidade, paternalismo e coletivismo, excesso de informalidade e burocracia. Já Barbosa (2010) relata que os brasileiros expatriados para o exterior usavam o “jeitinho brasileiro” para se adaptar ao novo país, o que não era bem compreendido, sendo percebido como uma imposição do conveniente sobre o certo e outras vezes como uso da inventividade e da criatividade, caracterizando o brasileiro pela alta capacidade de adaptação às situações mais inesperadas.

Ainda sobre o brasileiro, é interessante ressaltar o estudo de Irigaray e Vergara (2010) que mostra que o próprio brasileiro ainda reproduz hábitos oriundos do tempo do Brasil colônia, como a supervalorização do estrangeiro ou mesmo a subserviência; no entanto, ao mesmo tempo, ele busca algum benefício material na relação entre os dois países, sinalizando futuros investimentos e parcerias, dos quais ambos poderão tirar proveito. Por todo exposto, tanto as empresas brasileiras como as portuguesas sentem dificuldades de adaptação no país de destino.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa é de abordagem qualitativa e consiste em um estudo de caso (YIN, 2010) que envolveu duas organizações apresentadas nessa pesquisa com nomes fictícios: a brasileira Elétrica (sua matriz no Brasil e sua subsidiária em Portugal) e a portuguesa Plástico (sua matriz em Portugal e sua subsidiária no Brasil). As empresas foram escolhidas por que ambas têm destaque no país de origem; pertencem ao setor industrial; estão internacionalizadas há mais de 20 anos e encontram-se presentes em diversos países (inclusive Portugal e Brasil).

Pelo fato de a pesquisa demandar um público bem específico (pessoas que tivessem sido expatriadas para Portugal ou Brasil e que tivessem conhecimento ou contato com a expatriação, Gestão de Pessoas (GP), internacionalização ou com os países pesquisados), o número de sujeitos disponíveis para serem entrevistados mostrou-se reduzido. Não foi, portanto, usado nenhum critério adicional de escolha dos entrevistados (como sexo, idade ou cargo). Todas as pessoas indicadas pelas empresas e entrevistadas foram contatadas para participarem da pesquisa, cabendo a elas aceitar ou não. Assim, também fizeram parte da pesquisa os expatriados que estavam em outras subsidiárias, fora do contexto Portugal-Brasil, mas que possuíam experiência e conhecimento internacional sobre os países estudados.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas com base em um roteiro semiestruturado desenhado a partir do referencial teórico exposto no presente estudo e foi mais bem organizado conforme o campo foi sendo explorado. O roteiro de entrevista era composto por questões sobre o perfil do respondente, contexto luso-brasileiro (COSTA, 2005, 2009; FERNANDES; BANDEIRA-DE-MELLO; ZANNI, 2012; ROCHA et al., 2010; CECHELLA, 2009a, 2009b; SOUSA, 2009; MAGRINHO, 2009), expatriação e as dificuldades de adaptação do país estrangeiro (MENDENHALL; DUNBAR; ODDOU, 1987; DE CIERI; DOWLING; TAYLOR, 1991; BLACK; GREGERSEN; MENDENHALL, 1992; TUNG, 1987; PEREIRA; PIMENTEL; KATO, 2004; WONG, 2000; MERCER, 2010; VIANNA; SOUZA, 2009; MCCALL; HOLLENBECK, 2003).

Foram utilizadas ferramentas de conversação via Internet, como o Skype, que possibilita a realização de entrevistas individuais (JANGHORBAN; ROUDSARI; TAGHIPOUR, 2014) em situações em que pessoas se encontram a grande distância. Além das entrevistas, foram feitas consultas a documentos, sites, material publicitário, com o objetivo realizar a triangulação dos dados (YIN, 2010).

A coleta dos dados começou em janeiro de 2013 e terminou em dezembro do mesmo ano. Inicialmente desenvolveu-se um estudo exploratório com gestores, aqui denominados de coadjuvantes. Essa etapa buscou fazer um levantamento sobre a expatriação e os contextos português e brasileiro, no intuito de dar suporte e melhor entendimento às respostas dos entrevistados protagonistas (empregados das empresas estudadas). Em seguida, iniciou-se a coleta de dados na Elétrica e Plástico, totalizando 30 entrevistas, como mostra a Tabela 1.

Sujeitos	Plástico	Elétrica	Gestores Coadjuvantes
Entrevistas em Portugal	3	4	5
Entrevistas no Brasil	5	5	6
Entrevistas no <i>Skype</i>	0	1	1
Portugueses	6	1	5
Brasileiros	2	9	7
Gestão de Recursos Humanos	4	3	5
Expatriados	4	7	6
Gestores	4	5	7
Total	8	10	12

Tabela 1 – Quantidade de entrevistados por empresa, nacionalidade e área de trabalho

Fonte: Elaborada pelos autores (2019).

Para a análise das informações foi utilizada a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2009). Após a coleta de dados foi realizada a transcrição das entrevistas e uma leitura flutuante a fim de estruturar as categorias. A análise partiu de quatro macrocategorias a priori: gestão de recursos humanos, internacionalização, expatriação e diferenças entre os países, visto que esses foram os temas norteadores da pesquisa. Conforme o trabalho de categorização era desenvolvido, as categorias primárias foram surgindo naturalmente e sendo organizadas com base no que foi abordado no referencial teórico. Para organização e reestruturação das categorias foi utilizado o software Max-Qda versão 2007, o qual auxiliou na organização das categorias e possibilitou uma melhor visualização. Ressalta-se que o software não faz análises e nem cria categorias, sendo responsabilidade do pesquisador criar as categorias e desenvolver as análises. Optou-se por esse software por ele não realizar contagem de palavras e permitir que as categorias fossem desenvolvidas pelo sentido das palavras e frases.

## ANÁLISE DOS FATORES CULTURAIS E ECONÔMICO-LEGAIS DE PORTUGAL E BRASIL

A seguir será apresentada a Elétrica e, em um segundo momento a Plástico, bem como as respectivas análises das informações coletadas divididas em três tópicos: fatores econômico-legais, fatores culturais e diferenças entre Portugal e Brasil. No fim, é realizada uma análise comparativa dos dois casos estudados.

### Estudo de Caso na Elétrica

Fundada em 1961, a Elétrica é uma empresa de capital brasileiro atuante no setor eletrônico. É empresa líder na América Latina e está entre as maiores do mundo na fabricação de equipamentos elétricos industriais. Tem 14 empresas fabris no Brasil, 14 no exterior e 22 instalações de distribuição e comercialização, além de representantes em mais de cem países, nos cinco continentes (EMPRESA ELÉTRICA, 2014). A sua internacionalização começou em 1988 por meio de exportações. A primeira filial, entretanto, surgiu em 1991, nos Estados Unidos. Na sequência adquiriu a empresa Motores, em Portugal, tradicional fabricante de elétricos especiais – aquisição que lhe proporcionou assumir a posição de líder de mercado em Portugal.

Essa foi a primeira fábrica do grupo na Europa, a qual conta, atualmente, com mais de 260 empregados (EMPRESA ELÉTRICA, 2014).

## Fatores Econômico-Legais de Portugal e Brasil na Perspectiva da Elétrica

Os entrevistados ressaltaram as diferenças de investimentos em infraestrutura e as condições de cada país. Nessa perspectiva, o brasileiro é propenso a uma ambientação melhor ao solo português, visto que há maior segurança e melhor acesso tecnológico, como relata o E10 (Supervisor de Vendas Internacionais Brasil): “Não tive problema com comida, moradia, em viver lá, até porque você tem acesso a muita coisa lá que você não tem acesso aqui”.

Em relação à internacionalização da empresa, os entrevistados observam que a estrutura de pavimentação rodoviária de Portugal facilita o deslocamento, em grande parte devido ao investimento do país nesse setor, ao contrário do que ocorre no Brasil. A crise europeia, contudo, tem estagnado os investimentos em Portugal, o que não propicia o desenvolvimento de clientes para a Elétrica, como relata E19 (Gerente de Vendas Europa): “O grande problema aqui em Portugal é a falta de investimentos. Tu não vê shopping sendo construído, não vê barragens, não vê estradas”. A desestabilização da economia mundial afetou a Elétrica: “A crise de 2008 não nos ajudou porque a gente segurou muito. O trabalho [de expansão internacional] era para estar completo em 2010, e agora vai ser finalizado no final de 2015” (E13 – Vice-Presidente EUA).

Os entrevistados observam que as grandes empresas de Portugal são as que detêm parcela do mercado externo, não somente em relação às ex-colônias (Angola, Moçambique e Brasil), mas aos mercados latino-americano e asiático. Diante disso, a internacionalização assume papel estratégico, como analisa E19 (Gerente de Vendas Europa): “As empresas que a gente vê que estão se internacionalizando ou que já têm um processo maior, essas estão bem. As outras, que dependem só do mercado interno, estão mal ou quase vieram a fechar”.

Apesar da situação econômica da Europa, Portugal chama a atenção pela aproximação com os Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (Palop) e da UE, corroborando com a pesquisa de Rocha et al. (2010) e de Cechella (2009a). Principalmente esse último bloco atrai as empresas por “poder entrar na comunidade europeia, as coisas ficam mais facilitadas” (E15 – Ex-Diretor Internacional Brasil), o que implica a livre-circulação dos expatriados pelos países membros da UE.

A questão do visto foi o fator legal mais lembrado pelos entrevistados na questão jurídica da internacionalização. O E10 (Supervisor de Vendas Internacionais Brasil), por exemplo, relata dificuldades na obtenção do visto de trabalho, o que o levou a fazer inúmeras viagens ao Brasil com visto de turismo, no entanto a permanência de uma pessoa como turista, em uma sequência frequente de entradas, é ilegal. A solução encontrada pela Elétrica foi alocar o E10 como membro do Conselho Administrativo para justificar sua permanência no país. Após dois anos, o entrevistado obteve o visto de trabalho. Essa situação corrobora com a pesquisa de Cechella (2009a) e de Bennet e Brewster (2002) em relação à burocracia do país.

O E14 (Assistente Técnico Europa) comenta que a dificuldade para a obtenção do seu visto de residência foi motivada tanto por entraves burocráticos quanto pela falta de experiência da empresa em tratar a questão. O E10 (Supervisor de Vendas Internacionais Brasil) relata que o advogado da empresa portuguesa retardou o processo de seu visto porque não queria a presença dos brasileiros na companhia, o que mostra resistência aos estrangeiros na organização. Como expõem Freitas e Dantas (2011), para os estrangeiros, ter os documentos em dia tem uma significação imaginária que ultrapassa a questão da legalidade e do acesso aos direitos a ela associados, pois envolve o sentimento de quem foi reconhecido pelo outro, um atestado de existência, e não um mero caso administrativo.

Atualmente, o E14 (Assistente Técnico Europa) afirma que, apesar de seu contrato ser de cinco anos como expatriado, a empresa submete ao governo português um contrato de trabalho do empregado estrangeiro de um ano, podendo ser prorrogado. Esta é a maneira encontrada para facilitar o processo de visto. O contrato de trabalho do expatriado entre a Elétrica do Brasil e de Portugal, no entanto, enfatiza que o empregado possui



determinadas competências e habilidades, de modo a justificar para o governo português o motivo pelo qual a empresa está trazendo um empregado de outro país e não contratando um nacional.

O E31 (Cônsul Português no Brasil) observa que essas situações ocorrem porque os dois países querem proteger o mercado de trabalho nacional. O protecionismo de Portugal gera uma reação do Brasil: “Se os brasileiros não podem entrar em Portugal, o Brasil também não quer os portugueses no Brasil” (E31 – Cônsul Português no Brasil). Nota-se como os governos impactam nesses processos, mas também como revelam posições complexas de povos em relação à permanência e aprovação de estrangeiros. No caso do Brasil, contudo, a fiscalização da legislação do trabalho não ocorre eficazmente, como relata o E16 (Analista de GP Internacional Brasil):

Essa lei que regulamenta as transferências de brasileiros para o exterior e a contratação de brasileiros para empresas estrangeiras, está bastante desatualizada. Imagina que tu és uma brasileira e queira ir trabalhar no Japão. Nessa lei, diz que uma empresa japonesa para contratar um brasileiro tem que pedir uma autorização para o Ministério do Trabalho do Brasil. Na prática, isso não acontece e não tem nem como fiscalizar. Hoje em dia, tem milhões de brasileiros morando fora e trabalhando fora e ninguém pede para o Ministério do Trabalho para contratar um brasileiro. Então, é uma lei dos anos 80, de um governo militar que achava que empresas estrangeiras iriam vir contratar mão de obra barata para trabalhar na Europa, explorar.

A questão legal brasileira afeta, inclusive, aspectos financeiros da expatriação, como o que se refere ao adicional de transferência e outros benefícios que visam a conferir proteção ao expatriado.

O que diz a CLT? Uma pessoa trabalha em Santa Catarina na Elétrica e ela quer transferir essa pessoa para trabalhar em uma unidade em Manaus. Obrigatoriamente, a Elétrica tem que pagar 25% de adicional de transferência, não importa se a cidade tem custo de vida mais caro ou mais barato. Quando fizeram essa lei, copiaram isso, porque na época ninguém sabia como era mandar um brasileiro para fora, tanto que o nome da lei se conhece por Lei Mendes Júnior. O Mendes Júnior era o cara dessas construtoras, que foram as primeiras empresas brasileiras internacionalizadas. Essas construtoras iam para África, construir usinas, hidrelétricas e mandavam gente com baixa qualificação. Então, tinha o objetivo de proteger essa mão de obra nacional. Hoje, isso mudou. O perfil do trabalhador brasileiro que vai para o exterior não é mais aquele. Pelo contrário, são executivos, engenheiros, técnicos (E16 – Analista de GP Internacional Brasil).

Em Portugal não existe uma legislação específica para o expatriado, o que proporciona contratos de mobilidade de empregados com menor custo, correspondendo aos objetivos das empresas portuguesas, no entanto, de acordo com E1, E4 e E30, está em pauta a criação de uma legislação sobre os ganhos de pessoas que trabalham no exterior, a fim de evitar a dupla tributação.

Outra diferença legal trabalhista entre os dois países é o contrato de trabalho do empregado local. No Brasil, quando o empregado é contratado, ele passa por um período de experiência de 90 dias, podendo ser demitido no fim desse prazo. Em Portugal esse período é de um ano, podendo ser prorrogado por até cinco anos, o que acarreta em maior estabilidade do trabalhador, conforme foi relatado por E12 (Diretor Internacional Brasil).

## Fatores Culturais de Portugal e Brasil na Percepção da Elétrica

O pessimismo português é uma característica percebida nas relações empresariais e sociais pelos entrevistados. O E15 (Ex-Diretor Internacional Brasil) relaciona essa questão com a dificuldade econômica do país, transposta para a população em geral, no entanto o E12 (Diretor Internacional Brasil) e o E21 (Coadjuvante – Gerente Comercial da Empresa Metálica) a veem como uma característica inerente aos portugueses, como da própria natureza desse povo, percebida até no fado – música característica do país – pelo tom melancólico.

A questão de compreensão da língua é um fator ressaltado pelos entrevistados. Apesar de Brasil e Portugal compartilharem o idioma português, diferenças no ritmo da fala, no sotaque e na semântica fazem com que portugueses e brasileiros nem sempre se entendam com clareza. Essa dificuldade também é sentida pelos brasileiros na matriz, os quais preferem se comunicar em inglês com os portugueses, como relata o E12 (Diretor Internacional Brasil): “Quando nós colocamos a engenharia para falar conosco, decidimos falar em inglês”.

O E12 (Diretor Internacional Brasil) considera que a experiência de trabalhar neste país europeu é mais fácil do que em outros lugares, entretanto ressalta: “Fomos colonizados por eles, mas hoje são duas realidades bem distintas. É muito mais fácil a gente se acertar com os americanos do que com os portugueses”. Esse sentimento também é percebido pelo português E17 (Gerente de Mercado Internacional Europeu), pois “Eles são diferentes em termos de horários, em termos de perguntas. Nós somos mais diretos, eles dão mais voltas, demoram”.

Nesse sentido, o E12 (Diretor Internacional Brasil) observa: “Nós temos, o brasileiro, principalmente, muita insinuação. A gente fala uma coisa, mas quer dizer outra”. Essa situação é coerente com o que Da Matta (1997) e Gonçalves e Miura (2009) apontam sobre o brasileiro ter dificuldade de dizer que não sabe fazer algo que lhe foi solicitado e dar “um jeito” de fazer de outra maneira.

A maneira de falar portuguesa é mostrada como um reflexo da formalidade desse povo, que se reflete em um modo de trabalhar diferente, coerente com o que foi apontado por Bennet e Brewster (2002) de que os gestores são mais preocupados em cumprir regras e em seguir a hierarquia do que concentrados na eficiência e no desempenho. O E10 (Supervisor de Vendas Internacionais Brasil) relata que seu “estilo mais ‘agressivo’, mais de fazer, de ir para frente, de andar, motivado pelo Brasil que era para fazer, que era para tocar”, entrou em conflito com a cultura portuguesa do antigo diretor da Motores. Tais características levam o brasileiro a ser conhecido como precipitado por tomar decisões rápidas.

As diferenças entre o processo decisório de brasileiros e de portugueses são bastante comentadas. No Brasil, as decisões são comumente tomadas de forma ágil e por poucas pessoas, em processos concisos e rápidos. Em Portugal, a tomada de decisão envolve um grande número de pessoas, é longa e pode englobar diversas reuniões até a decisão final, como relata o E17 (Gerente de Mercado Internacional Europeu): “Quando nós nos reuníamos no Brasil era assim: tem um assunto para discutir, se discute aquele assunto e termina a reunião. Aqui, uma reunião de uma hora virava três horas e aquilo para mim era extremamente cansativo. Hoje, eu já sei como funciona”.

Na perspectiva dos entrevistados brasileiros, é mais fácil lidar com tal contexto devido à mobilidade do povo brasileiro. Segundo o E12 (Diretor Internacional Brasil), o brasileiro vivencia muita mobilidade, sendo um “povo desgarrado” (E19 – Gerente de Vendas Europa), aberto, flexível e versátil. O contrário ocorre com o português, que é mais fechado e tende a atuar apenas em seu campo de domínio. Isso influencia no desenvolvimento das amizades, que são mais facilmente construídas com brasileiros do que com portugueses. Esse comportamento brasileiro é percebido pela portuguesa E18 (Analista de GP Europa) ao relatar que os portugueses mantinham algum distanciamento dos gestores brasileiros, pois não era comum os empregados de chão de fábrica se relacionarem com os gestores. Tal contexto pode ser explicado pelo formalismo por parte do português, como apontado no estudo de Cechella (2009b).

O preconceito dos europeus com os brasileiros, tanto no meio organizacional quanto no social, é percebido na gestão das empresas e quando apresentam seus produtos para clientes internacionais. Há desconhecimento internacional da tecnologia desenvolvida pelas empresas do Brasil, como pode ser observado nos relatos a seguir.

Uma das coisas que a gente fez em Portugal foi tentar implantar grupos de Círculo de Controle de Qualidade (CCQ). Grupos de CCQ é a coisa mais banal: pega o operador e senta junto para resolver os problemas, dar ideia, aproveitar essa ideia, enfim, fazer todos participarem. Os portugueses não estavam acostumados a isso e acharam que era uma maneira de explorar a boa vontade deles e rejeitaram os grupos. Nós descobrimos o que estava acontecendo e mudamos o nome: vamos chamar de comissão de trabalho. Resolvido o problema. Quem resolveu o problema não foi o brasileiro que tentou implantar o CCQ, foi um português que veio para o Brasil, viu o que era o CCQ, entendeu a lógica do negócio e levou para lá (E13 – Vice-Presidente EUA).

E quanto mais tecnologia tem no teu produto, mais existem as interrogações: “Mas o Brasil fazendo equipamentos elétricos?”. Nós estamos colocando uma usina de dessalinização de água do mar em Jeddah, na Arábia Saudita, uma coisa importantíssima. É uma gigante operação: tirar água do mar e transformar em água potável. Uma empresa do Brasil vai botar todo o equipamento? (E15 – Ex-Diretor Internacional Brasil).

Em relação ao contexto social, o preconceito foi sentido pelas esposas dos expatriados, ao tentarem encontrar emprego, fazer amizades, procurar instituições de ensino e, até mesmo, “quando ela foi ver o apartamento. A primeira coisa que a pessoa da locação pensou foi que ela fosse abrir uma ‘casa de massagem’” (E14 – Assistente Técnico Europa). Apesar desse preconceito, o português tem maior aproximação com o Brasil do que os brasileiros com Portugal. “É difícil tu encontrar uma família [portuguesa] que não tenha alguém no Brasil, no RJ, em SP, em qualquer lugar que seja. Eles são muito mais próximos [do Brasil] do que a gente imagina” (E19 – Gerente de Vendas Europa).

Questões regionais dos dois países também são relatadas. Em Portugal, o formalismo e o sotaque foram os aspectos diferenciais citados pelos portugueses entre a região central e norte do país. No Brasil, o E18 (Analista de GP Europa) relata a simpatia dos nordestinos, a qual, às vezes, destoa daquela dos brasileiros sulistas, que são mais fechados.

Embora, como apontam Freitas e Dantas (2011), o expatriado seja um tipo de estrangeiro que transita entre países com maior facilidade que outros na medida em que sua presença é tida como uma parceria necessária e que facilmente se adapta a uma cultura diferente, os aspectos anteriormente citados revelam ainda a necessidade de esses sujeitos lidarem com diversas pressões de ordem não tão racional ou instrumental.

## Diferenças Culturais de Portugal e Brasil na Perspectiva da Elétrica

Apesar dos laços culturais dos dois países, os expatriados referem-se à necessidade de adaptação à cultura local, o que, às vezes, pode ser ignorado pelas organizações. Em razão dos vínculos históricos, há o entendimento de que essas culturas são próximas, muitas vezes induzido pela língua em comum, e de que, por isto, não é requerida a adaptação ao outro país, seja no Brasil ou em Portugal: “Portugal é um país simples, fácil, porque se fala português lá e se fala português aqui” (E12 – Diretor Internacional Brasil). Assim, observa-se que não só a presença do estrangeiro, mas também as diferenças culturais despertam uma série de sentimentos diante da necessidade de lidar com o que é diferente, mesmo que mais próximo.

Portugal é considerado um país assistencialista para sua população, com uma legislação trabalhista protecionista para o empregado local. Apesar de a estabilidade empregatícia gerar baixa rotatividade de pessoas, ela não é bem-vista pelos brasileiros devido à acomodação do trabalhador. Reconhecem, no entanto, que a estabilidade pode gerar melhor qualidade do produto: “Têm pessoas que trabalham conosco, que estão com 40, 45 anos de empresa. Então, essas fazem bem, e fazem benfeito, e ensinam os outros” (E19 – Gerente de Vendas Europa).

Para o E11 (Diretor de GP Corporativa Brasil), o português tem maior e melhor acesso à instrução e não demanda da empresa práticas de desenvolvimento, diferentemente dos trabalhadores brasileiros. Essa qualidade do trabalhador português, entretanto, é contrastada com a crise econômica que afeta a Europa, o que faz com que as empresas não paguem altos salários: “Um engenheiro de aplicação está em uma faixa de 1.200 a 1.500 euros e os mais sêniores uns 1.700 euros” (E17 – Gerente de Mercado Internacional Europeu), o que faz com que o empregado não tenha interesse em permanecer na empresa, como relata o E17.

A qualidade profissional do brasileiro na Elétrica portuguesa não é questionada. Apesar de os brasileiros terem enfrentado a resistência portuguesa no início das atividades da Elétrica em Portugal (os expatriados foram enviados para assumir cargos de gestão), hoje há uma percepção favorável ao trabalho brasileiro. Isso proporcionou o desenvolvimento de uma boa relação entre os empregados dessas duas culturas.

Apesar das diversidades citadas, E15 (Ex-Diretor Internacional Brasil) afirma que, em geral, a experiência dos brasileiros em Portugal é positiva, devido à relação de proximidade entre os países, percepção confirmada por outros entrevistados. Assim, distanciamento, confrontação e proximidade aparecem como elementos que se complementam e se diferenciam, constituindo-se em uma forma de se relacionar entre esses profissionais e empresas.

## Estudo de Caso da Plástico

A Plástico é um grupo industrial que produz embalagens rígidas de plástico para algumas das empresas mais bem conceituadas no mundo, nos setores de bebidas, alimentação, higiene pessoal e da casa, óleos e lubrificantes. Foi fundada em 1976 e está entre as cinco maiores empresas europeias de plásticos rígidos convertidos, gerindo 64 fábricas, com cerca de 2 mil trabalhadores em 18 países (COSTA, 2005). Há mais de 35 anos é pioneira, na Europa e no mundo, no desenvolvimento da produção in-house, por meio do conceito hole in the wall, fornecendo produtos just-in-time, em unidades integradas às fábricas dos clientes (EMPRESA PLÁSTICO, 2014). Também tem apresentado resultados de crescimento de volume de negócios e no número de trabalhadores, o que proporcionou diversas experiências de internacionalização (COSTA, 2005).

## Fatores Econômico-Legais de Portugal e Brasil na Percepção da Plástico

Enquanto o Brasil é visto como um mercado promissor, Portugal é analisado com pessimismo, em virtude da crise europeia de 2007 que afetou o país. Em função disso, “a dificuldade de oportunidades” (E5 – Diretor Geral Brasil) em Portugal refletiu-se nas estratégias da Plástico, forçando-a a reorganizar os planos a partir da análise de processos, custos, pessoas, países de atuação e abertura de novas unidades.

E1 (CEO e sócio fundador) relata que a crise afeta todas as pessoas e empresas, pois compartilham do mesmo ambiente. A Plástico, por estar presente em 18 países de três continentes, tem disponível um amplo mercado de atuação, o que minimiza o impacto da crise. O CEO observa que, em razão disso, as taxas de crescimento da empresa, em 2012, foram 20% superiores em relação às dos anos de 2011 e 2010. Parte desse crescimento está atrelada ao desempenho das fábricas brasileiras, visto que elas representam 30% das vendas da empresa, enquanto as portuguesas representam 12%, estando 60% das vendas fora da zona do euro: “A Plástico já se financia integralmente fora de Portugal” (E1 – CEO e sócio fundador).

A corrupção brasileira é uma das questões mais lembradas pelos entrevistados portugueses, principalmente pelos que ocupam cargo estratégico. E1 (CEO e sócio fundador) ressalta que “Na Alemanha também tem corrupção, só que há consequências”, diferentemente do Brasil. Além disso, força o estrangeiro a entrar na mesma dinâmica para atuar no país.

A dificuldade em adquirir o visto de trabalho para os expatriados brasileiros e portugueses foi frequentemente citada pelos entrevistados dos dois países estudados, corroborando os estudos de Costa (2005).

## Fatores Culturais de Portugal e Brasil na Percepção da Plástico

Apesar de terem a língua portuguesa em comum, há uma dificuldade inicial de entender a língua, seja para os expatriados que estão no Brasil, seja para os empregados brasileiros que convivem com os expatriados. Ambos relatam que a velocidade em que a língua é falada atrapalha o entendimento das mensagens, principalmente quando a comunicação é feita por telefone. Há também o estranhamento de algumas palavras. Nesse sentido, Freitas e Dantas (2011) observam que a língua é um dos maiores referentes culturais, não sendo apenas gramática e regras, pois o estrangeiro defronta-se imediatamente com a necessidade de transformar seus pensamentos em atos de interação.

Os portugueses no Brasil não relataram expressivas dificuldades em se adaptar. O E1 (CEO e sócio fundador), o E5 (Diretor Geral Brasil), o E8 (Gerente Geral Brasil – RJ) e o E9 (Supervisor Brasil – MG) mostraram estar à vontade no país, sem demandar suporte da empresa para sua adaptação. O E5 (Diretor Geral Brasil) relata que os traços da colonização estão presentes em todo o Brasil e que a população acaba



sendo um pouco portuguesa porque há muitas pessoas com ascendentes portugueses. Os entrevistados portugueses dizem que a facilidade de adaptação é uma característica de seu povo, configurada por meio de sua história: Portugal saiu em busca de novos territórios e também sofreu algumas invasões.

Foram levantados, no entanto, aspectos dificultadores no Brasil, como infraestrutura (pavimentação das estradas, mobilidade, luz, água e Internet), instrução e educação (boas maneiras e técnica) e valores pessoais (corrupção). A infraestrutura prejudica o processo produtivo devido à precariedade de rodovias, ferrovias e portos e também há questões envolvendo a liberação alfandegária de peças e produtos provenientes do exterior, bem como taxaço com impostos abusivos. E9 (Supervisor Brasil – MG) relata que a estrutura do Brasil demanda um planejamento com o qual ele não estava acostumado em outras expatriações, como na Ucrânia e na Itália.

Ademais, há também a qualidade dos insumos que não é a mesma com que eles estão acostumados a trabalhar. O E27 (Coadjuvante – CEO e sócio fundador do Grupo Turismo) observa que, para construir os hotéis, foi necessário importar peças básicas (cubas de pia e privadas) porque não encontrou produtos de qualidade no Brasil. Já o E9 (Supervisor Brasil – MG) relata que, quando chega uma nova peça, há necessidade de analisar a autenticidade do produto, processo que não é usual em fábricas de outros países.

O fator mais citado pelos entrevistados sobre as diferenças culturais entre os países é a corrupção. Os entrevistados relatam haver uma linha tênue entre a corrupção e “o jeitinho brasileiro” (E1 – CEO e sócio fundador), pois o povo brasileiro tem o costume “de tirar proveito das situações” (E5 – Diretor Geral Brasil). Tal contexto é coerente com o que foi apontado por Barbosa (2010), Gonçalves e Miura (2009) e Hofstede (1984), pois o brasileiro tende a ser mais flexível e tolerante, enquanto o português é focado na disciplina. O E5 (Diretor Geral Brasil) compreende que esse tipo de situação se reflete no comportamento dos empregados nas organizações, citando o exemplo da efetivação do código de conduta, que é mais difícil de colocar em prática nas empresas brasileiras do que nas subsidiárias da Europa.

A violência foi menos lembrada como fator dificultador. Quando foi citada, referia-se à imagem que é vendida do Brasil no exterior e que acaba surpreendendo positivamente os expatriados, pois, como relata o E8 (Gerente Geral Brasil – RJ), ele veio “na espera de mais violência e de mais pobreza à mostra”. Essa percepção afeta a vinda de alguns expatriados para o país, os quais deixam de aceitar as missões (relato do Gerente GP Brasil).

O E9 (Supervisor Brasil – MG) destaca que o ritmo de trabalho mais lento dos brasileiros foi o que mais o impactou em sua chegada às empresas brasileiras, “Porque eu sentia vontade de fazer, vai, e vamos, vamos, vamos. As pessoas ficavam, assim, assustadas, porque eu falava muito rápido, eu queria fazer tudo muito rápido, e as pessoas não estão habituadas a isso”. Essa diferença no modo de trabalhar também é relatada pelo E8 (Gerente Geral Brasil – RJ), quando telefona para a E6 (Analista GP Brasil) solicitando algum relatório, e este ainda não foi finalizado: “Olha, está vendo, o brasileiro diz: ‘eu estou fazendo’. A gente não: ‘eu estou a fazer’ e acabou”. Ironicamente, os portugueses criticam a demora no trabalho, fazendo referência ao tempo demandado para falar quando se usa gerúndio; diferentemente do infinitivo, característico do português lusitano.

A brasileira E6 (Analista GP Brasil) concorda com essa percepção e observa que, apesar de os portugueses terem “perfis diferentes, eles são extremamente objetivos”. O brasileiro tem um modo diferente de trabalhar, “não é o jeitinho brasileiro, é voltinha mesmo para resolver determinada situação. Os portugueses não. Eles também não procuram tantos culpados. Se tem um problema, vão à fonte, na raiz e resolvem” (E6 – Analista GP Brasil).

Grande parte das dificuldades relatadas pelos portugueses convergia a um ponto comum: a falta de educação geral e instrução, impactando no comportamento social e de trabalho. A falta de domínio da língua inglesa dificulta a expatriação de brasileiros e de empregados de outras nacionalidades da Plástico para o Brasil, como foi observado por Costa (2005). A menor frequência da mobilidade do brasileiro resulta em um grupo técnico menos competitivo nos negócios da empresa. Isto impacta a internacionalização do país, de modo



geral, pois impede que o conhecimento, que entra e sai do país, seja mais globalizado quando comparado a outros países.

No aspecto social, são referidas diversas situações em que os entrevistados se sentiram constrangidos pelo comportamento dos brasileiros, desde a falta de comprometimento com o emprego e em cumprir tarefas e horários até a conduta de empregados. O E1 (CEO e sócio fundador), o E5 (Diretor Geral Brasil) e o E8 (Gerente Geral Brasil – RJ), da Plástico, o E27 (Coadjuvante – CEO e sócio fundador do Grupo Turismo) e o E28 (Coadjuvante – Diretor de Atendimento da Empresa Cimento) relacionam esses fatores com a Educação Básica do Brasil.

De repente, eu vejo ele ir até a parede e começa a fazer xixi na fábrica. [risos] Eu não queria acreditar. Não, não é verdade o que estou a ver. É, e eu até disse: ‘Oh, Isaías’. E ele: ‘sim, sim, eu já falo com ele’. Como assim, já fala com ele!? Não! Quer dizer, o que é isso? Ele não faz isso na casa dele. E ele dizendo para mim: ‘não, lá em casa fazem assim’. E eu entendi, aquilo que todo mundo falava dessa fábrica; é um outro mundo cultural (E1 – CEO e sócio fundador).

Outro fator apontado foi o consumismo e a ausência de preocupação com o planejamento financeiro. Essa percepção quando contrastada com a perspectiva portuguesa reflete no comportamento dos empregados brasileiros na empresa, independentemente do cargo analisado. Estes encontram na demissão da empresa uma forma de ter um ganho extra e rápido por meio dos encargos demissionários.

O E1 (CEO e sócio fundador) ressalta que o Brasil, assim como os Estados Unidos e a Índia, é um país muito grande, o que gera maior complexidade para administrar e facilita a corrupção. A grandiosidade territorial reflete-se na diversidade das regiões brasileiras, estando muito presente nas falas dos entrevistados. Por exemplo, há o entendimento de que o carioca sai mais cedo do trabalho para ir para a praia, enquanto os paulistas, “Se calhar, gostam de trabalhar muito mais que nós a cá, pois lá na sede [São Paulo] é normal o pessoal chegar às 7 horas e sair às 22 horas” (E4 – Analista de GP Internacional).

A diversidade propicia a criação de uma imagem errônea do brasileiro e do português. Dependendo da região em que a subsidiária foi instalada no Brasil, a empresa encontra diferentes aspectos culturais, os quais se tornam estereótipos e são levados para o exterior de forma generalizada e, muitas vezes, equivocada, como relata o E8 (Gerente geral Brasil – RJ):

A minha vinda para o Brasil foi melhor do que eu pensava. A imagem que a gente tem dos brasileiros em Portugal é errada. Temos a imagem das novelas, e tem a imagem do brasileiro que vai para Portugal em busca de uma vida melhor. Eu fiquei surpreso pela qualidade das pessoas. Acho que o brasileiro, principalmente em São Paulo e Rio, não tenho conhecimento das outras regiões, é diferente para melhor. (...) Portugal é extremamente preconceituoso com os brasileiros, devido às pessoas que imigraram e cometeram violência, prostituição.

Para o E27 (Coadjuvante – CEO e sócio fundador do Grupo Turismo), o Brasil é um reflexo do próprio pensamento do brasileiro que se subestima diante de outras culturas, o que é corroborado pelas propagandas brasileiras – de empresas e do governo – com cenas provocantes, explorando o corpo da mulher, o carnaval e o futebol, percepção também apontada por Irigaray e Vergara (2010). Para os entrevistados, o Brasil tem boas empresas e produtos conseguindo consolidar-se no mercado externo, desvinculando-se da percepção de país de terceiro mundo.

O E30 (Coadjuvante – Representante do Conselho da Empresa Exportação) ressalta que “São Paulo é uma das maiores capitais econômicas do mundo” e que se “nós falamos para Tóquio ou falamos para São Paulo, é quase a mesma coisa: o nível dos executivos é o mesmo”. O E8 (Gerente Geral Brasil – RJ) salienta que as políticas ambientais e sociais do Brasil o deixaram “estupefato, pois nunca pensei que o Brasil fosse tão evoluído nisso”. Além disso, “a GP, por exemplo, de Portugal ou da França, tem muito a aprender nas questões éticas ou sociais com a GP do Brasil” (E8 – Gerente Geral Brasil – RJ).

Mediante a experiência dos expatriados portugueses, que têm a oportunidade de conviver com os brasileiros e compreender o contexto do país, surgem novas perspectivas. O fato de já terem ido para outros locais (Canadá, Itália, Rússia, Ucrânia, Inglaterra e Vietnã) possibilita um julgamento mais ponderado:

“Hoje, não vejo isso [a violência e pobreza que eu esperava encontrar no Brasil]. Vejo uma coisa normal que tem em todos os países” (E8 – Gerente Geral Brasil – RJ).

Tive a sorte, antes de vir para o Brasil, de estar na Rússia. Então, foi fácil porque já vinha de um país em que a escassez de recursos, meios e a maneira de se relacionar com algumas coisas básicas já faltava. Aqui até tem mais que a Rússia. Agora, acho que teria sofrido muito se tivesse vindo da Inglaterra diretamente para o Brasil. Tem a língua, o clima, tudo maravilhoso. Mas se fosse para estar na praia, eu estava no Algarve. Se a pessoa vem de um país muito evoluído e vai para um que está perto do terceiro mundo, ela tem dificuldade. Por exemplo, normalmente, a pessoa abre uma torneira e sabe se vai estar quente ou se vai estar fria. Aqui, não sabe se vai estar quente ou fria. Na Rússia, a questão nem era se estava quente ou fria, era se havia água (E8 – Gerente Geral Brasil).

É ressaltado o otimismo do povo brasileiro que, muitas vezes, é contrastado com o negativismo do português, o qual considera que “tudo vai dar errado” (E29 – Coadjuvante – Gestor de Projetos da Empresa Energia) ou “vai tudo mal; se calhar, é melhor não fazer isto” (E4 – Analista de GP Internacional). Apesar das dificuldades que o Brasil apresenta, as pessoas são acolhedoras e prestativas, na percepção do E9 (Supervisor Brasil – MG).

A abertura do brasileiro de convidar pessoas recém-conhecidas para irem à sua casa é vista com ressalvas pelo E27 (Coadjuvante – CEO e sócio fundador do Grupo Turismo). Para ele, há um descomprometimento com as relações sociais, principalmente por se basearem em relações superficiais. Logo, surgem muitos convites e compromissos que não são honrados, característica do povo brasileiro, no entanto o tratamento amigável entre colegas do mesmo nível hierárquico pode ser entendido como desrespeitoso ou atrevido, em virtude da educação formal e tradicional recebida pelos portugueses e por serem mais reservados.

Apesar das diferenças expostas, há um bom relacionamento entre as pessoas de ambos os países. De acordo com o E4 (Analista de GP Internacional), “é das melhores [relações] que possuímos cá dentro, comparando com todas as outras geografias” em que a Plástico está presente.

## Diferenças entre Portugal e Brasil na Perspectiva da Plástico

As diferenças culturais, sociais, educacionais, legais, econômicas estão relacionadas umas com as outras e resultam em diferenças entre os países. O português critica a corrupção do Brasil – reflexo da fraca educação e de uma legislação mais normativa do que punitiva e educativa. Esse contexto leva à demanda por processos burocráticos, a fim de evitar desvios de atividades, conduta ou dinheiro.

Surge, no entanto, um povo otimista, que considera que o futuro será melhor; contrastando com o pessimismo português. Tendo a Europa entrado em crise financeiro-econômica, abriu-se espaço para países emergentes obterem destaque internacional. Diferentemente de décadas passadas, quando o brasileiro almejava um trabalho na Europa, agora é o trabalhador português que quer vir para o Brasil. Apesar da relação de longa data entre os dois países, o protecionismo do mercado de trabalho brasileiro é forte e a dificuldade de conseguir o visto de trabalho torna-se mais um entrave legal e burocrático.

Esse contexto transparece no ambiente organizacional. O desvio de conduta do brasileiro espanta os gestores portugueses que, por vezes, são resistentes em estabelecer práticas só para os negócios no Brasil. O E27 (Coadjuvante – CEO e sócio fundador do Grupo Turismo) relata que as empresas, em Portugal, não têm a prática de revistar os empregados no fim do dia, tal como ocorre no Brasil.

Os diversos procedimentos e processos a serem seguidos refletem-se no modo como a estrutura organizacional da fábrica brasileira está composta – formal e hierarquizada. “Quando vim para cá, isto parecia um modelo de gestão de Portugal dos anos 70, 80: tem o diretor, que tem o seu espaço, e depois tem o resto do mundo” (E5 – Diretor Geral Brasil). A Plástico em Portugal é menos formal e não usa pronomes de tratamento, evitando o distanciamento entre as pessoas em função dos cargos ocupados. O interessante é que o português “é muito formal” (E3 – Gerente de GP) nas relações sociais e o brasileiro é mais simples e descontraído fora do ambiente organizacional.

Corroborando a estrutura organizacional, o E5 (Diretor Geral Brasil) observa o comportamento passivo do empregado brasileiro, o qual procura evitar o confronto – no sentido de debater ideias – com os superiores. Quando o empregado questiona, pode ser repreendido e corre o risco de ser demitido. Em Portugal, o confronto de ideias é comum em reuniões e propicia o conhecimento, visto que as pessoas não têm medo de serem demitidas em razão da legislação mais rigorosa para a demissão de empregados.

O E4 (Analista de GP Internacional) expõe sua percepção geral, a qual resume os resultados dessa seção: “Apesar de termos a mesma língua, continuo a achar que somos diferentes; somos bastante diferentes”. Para ele, cada povo “tem a sua própria forma de fazer as coisas e, se calhar, tem outra visão, que nós não temos cá [em Portugal], e nós temos que fazer as coisas de uma forma diferente [do] que nós faríamos, mas não quer dizer que isso seja a forma errada; ou seja, é diferente”. Os profissionais – eles mesmos estrangeiros ou tendo de lidar com o estrangeiro – recebem e lidam com essa realidade em seu ambiente. Para tanto, cada um tem de usar de suas lentes para interpretar esse novo grupo social, o que fazem ao trazer todos esses pontos. Assim, mesmo que próximos culturalmente, são vistas suas diferenças, e o que acontece dessa relação de proximidade e diferença passa a orientar as ações pensadas e desenvolvidas nas empresas.

## Análise Comparativa dos Estudos de Casos e Reflexões

O estudo nas empresas de origem em países com proximidade cultural, resultante de uma história em comum, revelaram que a proximidade nem sempre significa aceitação dos modos de ser e plena confiança nas relações entre as pessoas que fazem e traduzem a gestão.

Ambas as empresas partem de interesses diferentes. É possível perceber que a diferença no tamanho territorial entre os países impacta na internacionalização das empresas: o Brasil é 96 vezes maior que Portugal. Logo, tem um grande mercado interno para comercializar, fazendo com que as empresas brasileiras demorem mais para sair para o exterior. As empresas portuguesas veem o mercado português saturado, sendo impulsionadas à internacionalização. Assim, o Brasil tem grande interesse em Portugal como modo de entrada na Europa, enquanto Portugal tem interesse no mercado interno do Brasil, corroborando com Costa (2005). Em comum, a expatriação como importante estratégia, tal como relatado no referencial, bem como a necessidade de lidar, de diferentes modos, com questões mais contextuais que envolvem infraestrutura, tecnologia, mercado, e especialmente a gestão de pessoas.

A crise europeia estabilizou os investimentos em Portugal, o que não propicia o desenvolvimento de novos clientes para a Elétrica. Assim, os brasileiros observam que as grandes empresas de Portugal são as que detêm parcela do mercado externo, não somente em relação às ex-colônias (Angola, Moçambique e Brasil), mas aos mercados latino-americano e asiático. Para a empresa brasileira, a crise econômica implica custo com rotatividade, visto que o empregado de chão de fábrica português tem um nível de formação melhor que o do brasileiro e busca um salário melhor, diante do que é oferecido pela Elétrica. Esse empregado mais qualificado, no entanto, demanda políticas de desenvolvimento diferentes daquelas aplicadas ao Brasil, haja vista a formação básica oferecida pelo governo.

No caso do Brasil, a escolaridade e Educação Básica são aspectos de destaque ao analisar a internacionalização das empresas. Portugal tem Educação Básica disponível para todos os cidadãos e grande parte dos estudantes, ao concluir o período escolar, domina duas ou três línguas (português, francês e inglês). No Brasil, mais de 49% da população adulta (25-64 anos) não completaram o Ensino Fundamental; 80% dos jovens com idade de 18 a 24 anos não têm acesso ao Ensino Superior e apenas 11,3% da população adulta têm curso superior completo (IBGE, 2012). As empresas brasileiras acabam por assumir a responsabilidade pela instrução do empregado (treinamento), muitas vezes se responsabilizando pelo ensino de uma segunda língua para seu funcionário.

Outro fator relatado é a infraestrutura do Brasil, que prejudica o processo produtivo devido à precariedade de rodovias, ferrovias e portos, bem como a liberação alfandegária de peças e produtos provenientes do

exterior e a taxação com impostos abusivos. Ademais, há também a qualidade dos insumos, que não é a mesma com que os portugueses estão acostumados a trabalhar, retardando o processo produtivo da empresa. Tais aspectos aparecem em diversos estudos referenciados anteriormente.

A proximidade cultural entre Brasil e Portugal destacada por autores como Hofstede (1984) é ressaltada na literatura sobre internacionalização como algo positivo e encarada como um facilitador pelos entrevistados, embora não impeça de serem sinalizadas dificuldades ao longo do processo de internacionalização. Percebe-se que muito do entendido como diferente e encarado como dificuldade demarca espaços que podem ser vistos como espaços de disputa pelo que seria “mais certo”, revelando valores ou significados que não são partilhados. O que “vale aqui”, o que merece ser discutido, como proceder, etc., revelam distanciamentos entre modos de ser e de fazer, mas também apontam para um movimento de novos entendimentos, mesmo que em meio a tensões.

A questão do visto foi o fator legal mais lembrado, em seu aspecto legal no Brasil apontando para os aspectos financeiros da expatriação, como o que se refere ao adicional de transferência e outros benefícios que visam a conferir proteção ao trabalhador expatriado. Em Portugal não existe uma legislação específica para o expatriado, o que proporciona contratos de mobilidade de empregados com menor custo. Por outro lado, a questão do visto torna mais visível também a resistência dos empregados da subsidiária em aceitar o estrangeiro.

O comportamento organizacional também é diferente. Entrevistados ressaltam que a legislação trabalhista portuguesa é mais rigorosa para a demissão de empregados, o que propicia maior troca de ideias; no Brasil, destacam o tratamento formal entre os empregados em função da hierarquia organizacional. Isso implica um processo decisório diferente entre os portugueses e brasileiros. Para o brasileiro, a percepção de que o jeito português é melhor do que o do brasileiro aparece como reflexo de uma cultura colonizadora de Portugal. A legislação funciona, assim, como um marco, dando contornos à gestão, mas o modo de fazer toma suas características a partir de como a gestão é interpretada, revelando-se os aspectos culturais.

O sentimento de ex-colônia está presente nos brasileiros entrevistados e inicialmente expõe uma imagem negativa do português. Para os brasileiros da Elétrica, os portugueses são fechados e preconceituosos, visto que eles constituem um povo, historicamente, colonizador. Essa visão contrasta com as percepções dos lusitanos, pois eles se veem como pessoas de fácil adaptação no exterior, justamente por terem o histórico de povo viajante. Assim, em ambos os casos é citada a maior proximidade de Portugal com o Brasil, do que o contrário. Na perspectiva dos entrevistados, isso ocorre porque, em razão da colonização portuguesa, muitas famílias acabaram residindo no Brasil. Ademais, o brasileiro sofre preconceito quando vai para Portugal, criando a sensação de afastamento entre portugueses e brasileiros.

As diferenças organizacionais refletem-se em certas práticas organizacionais que não são adotadas em outras subsidiárias. O desvio de conduta dos empregados brasileiros pelas empresas portuguesas estudadas espanta os gestores portugueses que, por vezes, são resistentes em criar práticas só para os negócios no Brasil. Assim, os diferentes processos brasileiros contribuem para uma organização formal e hierarquizada. Na visão dos portugueses, essa estrutura implica um modelo empresarial retrógrado que barra o amadurecimento das empresas brasileiras.

O preconceito é relatado pelos brasileiros pelo desconhecimento internacional da tecnologia desenvolvida pelas empresas do Brasil, preconceito não percebido pelos portugueses. Esse posicionamento de inferioridade brasileiro pode ser entendido como fruto de uma admiração de que tudo que vem do exterior é melhor.

A visão sobre o brasileiro no exterior é muitas vezes incentivada por campanhas publicitárias de que no Brasil “tudo é samba, carnaval, futebol e mulher pelada”. Isso implica uma generalização de um povo com ampla diversidade cultural e abrangência territorial. Essa percepção afeta a vinda de novos expatriados para o país, pois eles deixam de aceitar as missões, corroborando para certa dificuldade de expansão internacional das empresas.

Os entrevistados, no entanto, relatam que a qualidade profissional do brasileiro não é questionada (embora, no início, tenha havido resistência). Para os portugueses, São Paulo é uma das maiores capitais econômicas do mundo e o nível dos executivos é muito bom. Além disso, a GP brasileira tem muito a ensinar sobre questões éticas ou sociais para as outras empresas.

Apesar dos laços culturais, os expatriados referem-se à necessidade de adaptação à cultura local, o que, às vezes, pode ser ignorado pelas organizações. Na busca por compreender e ser compreendido diante da necessidade de se relacionar no âmbito organizacional, observam-se aproximações e contradições próprias de um mundo profissional mais global e complexo, rico em diferenças.

A visualização das diferenças culturais, tais como são percebidas dentro das organizações, nos levam a refletir sobre os espaços de demarcações, ou fronteiras, que mesmo em meio a processos de se tornarem globais, continuam a existir, embora possam ser mais abertos, múltiplos e complexos. Nem sempre são facilmente visíveis, mas geralmente são percebidos pelos seus efeitos (o que é aceitável, o que faz parte, o que podemos aceitar ou não).

Caligiuri e Di Santo (2001) avaliam também que indivíduos que passam por atribuições internacionais, como a expatriação, tornam-se mais sensíveis aos desafios e a abertos a conhecer, aprendendo a respeitar cultura, valores diferentes dos seus, características importantes para qualquer sujeito, tornando-o capaz de compreender a complexidade e criticar a si e ao seu contexto (CALIGIURU; DI SANTO, 2001, p. 33). O presente estudo mostra como este é um processo dinâmico, que vai se dando em meio a esses espaços de demarcações e como olhar para os aspectos culturais permite esse revelar de valores, escolhas e ações. Mostra também como características de ser do brasileiro (DA MATTA, 1997; IRIGARAY, VERGARA, 2010) e do português (HICKSON; PUGH, 1995; CUNHA; REGO, 2007) se misturam na gestão.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do investimento estrangeiro, tanto nas economias mais desenvolvidas como nas emergentes, novos desafios são discutidos na gestão de expatriados e na internacionalização. Nesse contexto, esta pesquisa buscou levantar os fatores socioeconômicos e culturais do Brasil e Portugal a fim de analisar a sua influência no processo de expatriação de empregados e na internacionalização em duas empresas multinacionais com a matriz originária desses países.

O processo de internacionalização nas empresas investigadas se dá a partir de interesses diferentes. A empresa portuguesa tem interesse no mercado interno do Brasil, enquanto a brasileira tem interesse em Portugal como modo de entrada na Europa, corroborando com a concepção de Costa (2005). Em comum, ambas se utilizam da expatriação como importante estratégia de gestão, e encontram soluções para lidar com dificuldades mais contextuais que envolvem, de modo geral, infraestrutura, legislação, acesso à educação, percepções sobre tecnologia, mercado.

Pode-se afirmar que a incerteza e o risco provenientes dos processos de internacionalização tendem a diminuir com o maior conhecimento dos mercados ao se privilegiar mercados próximos psicologicamente (JOHANSON; VAHLNE, 1977) e também a partir de uma presença mais pontual e uma troca mais efetiva com o uso da expatriação. O estudo em questão sinalizou que esse é um movimento que vai acontecendo, aproximação e distanciamento em diversos momentos convivendo e de múltiplas formas (mais ou menos visíveis) e que a incerteza e o risco vão assim assumindo variados formatos.

Além disso, apesar dos laços culturais dos dois países, há diferenças nesse aspecto percebidas pelos entrevistados que implicam a forma de fazer gestão, ou seja, em processos, políticas e práticas organizacionais diferentes, e na forma de trabalhar nos países analisados. Nos casos estudados, aspectos como burocracia, corrupção, “jeitinho brasileiro” foram apontados como entraves à gestão das empresas no Brasil. Em Portugal, negativismo, resistências.



Desse modo, o presente estudo contribui para um olhar sobre as dificuldades relatadas, não com o objetivo de apenas apontar as diferenças ou as semelhanças entre países, culturas e organizações, mas sim trazer reflexões sobre a repercussão desses aspectos na gestão. Entende-se que há uma dinâmica acontecendo, atravessada por crenças e valores que vão sendo disputados, decisões que vão sendo tomadas (de diferentes formas) e que têm nos expatriados importante agente de construção e de mudança.

Brasil e Portugal apresentam um vínculo histórico e uma língua comum que favorecem para as empresas o início da internacionalização entre esses países. A proximidade teria, a princípio, na língua comum forte elemento integrador, entretanto a partir do mencionado pelos entrevistados foi observado algo mais amplo, a complexidade da linguagem, da comunicação, destacando-se a existência de problemas de compreensão e de expressão no ambiente organizacional. Assim, embora próximos em razão de sua história, a dificuldade com os entendimentos no uso da língua portuguesa, as diferenças nas tomadas de decisão, os preconceitos ainda existentes marcam a interação entre os profissionais e as empresas, revelando-se, assim, proximidades e distanciamentos. Observa-se o ser estrangeiro, o ser diferente, o ser “mais desenvolvido”, bem como as aproximações, tomando forma na maneira de a gestão acontecer.

Tal como exposto no referencial, a expatriação tem sido utilizada como processo importante a partir do qual as empresas levam sua cultura, valores, políticas e práticas para as subsidiárias (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007). Como sugestão para estudos futuros aponta-se a questão legal brasileira que afeta os aspectos financeiros da expatriação e as relações de trabalho. Tal tema merece ser mais bem explorado, visto o maior poder de barganha que as empresas portuguesas têm com os empregados em virtude da ausência de uma legislação sobre o expatriado. Os gestores portugueses sinalizam que essa lei não será necessária pelo fato de que a expatriação tende a acabar. Para eles, o seu alto custo implica a rescisão do contrato nacional e a contratação do empregado estrangeiro como funcionário nacional na subsidiária.

Sugere-se estudos que envolvam análise das competências demandadas pelas empresas no contexto da internacionalização, visto as dificuldades em estabelecer políticas e práticas para tornar isso um diferencial estratégico e, principalmente, para lidar com a diversidade cultural, tal como destacado pelo estudo. Atualmente, as empresas requerem uma Gestão de Pessoas que englobe a diversidade internacional e não foque só nos expatriados. É necessário, então, que estejam preparadas para também receber os impatriados – empregados da subsidiária que vão trabalhar na matriz por tempo determinado – os cidadãos do mundo e as pessoas de outros países que não têm vínculo com a organização. Profissionais culturalmente diversos e que se adaptem com facilidade têm sido preferidos, de modo que possam formar equipes capazes de gerar respostas mais adequadas a um novo contexto. Assim, a entrada e a presença de profissionais na condição de estrangeiro ainda necessitam de um olhar cuidadoso, ainda mais num contexto de mobilidade crescente.

Analisando as limitações do artigo, uma limitação teórica, não exclusiva do presente estudo, mas, de maneira geral, pertinente às pesquisas sobre GP e internacionalização, realizadas em países emergentes, como o Brasil, é que a literatura utilizada é a americana, havendo poucos estudos estruturados, consolidados e contextualizados em países emergentes. Por mais que se queira embasar teoricamente a pesquisa com estudos brasileiros, as principais teorias são da vertente americana. Consequentemente, não há a devida compreensão do contexto, visto que a realidade das empresas americanas não é necessariamente convergente com aquelas em que as empresas brasileiras estão inseridas. Assim, ainda não há desenvolvimento teórico consolidado sobre expatriação e internacionalização em outros contextos. As pesquisas buscam respaldo teórico em contextos diferenciados, apresentando resultados não tão consoantes ou esperados da teoria embasada.

## REFERENCIAS

BARBOSA, R. N. *Expatriados brasileiros: as implicações das características culturais na adaptação em designações internacionais*. 2010. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Porto Alegre, 2010.

- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 3. ed. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2009.
- BENNETT, C. V.; BREWSTER, C. *Can Portuguese management compete?* Lisbon: Ad Capita; Cranfield University School of Management, 2002.
- BLACK, J. S.; GREGERSEN, H. B.; MENDENHALL, M. Toward a theoretical framework of repatriation adjustment. *Journal of International Business Studies*, v. 23, n. 4, p. 373-760, 1992.
- CALIGIURI, P. M. Selecting expatriates for personality characteristics: a moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment. *Management International Review*, v. 40, n. 1, p. 61-80, 2000.
- CALIGIURI, P.; DI SANTO, V. Global Competence: what is it, and Can it be developed through global assignments? *Human Resources Planning*, v. 24, p. 3, 2001.
- CECHELLA, D. C. *Os países emergentes com investidores internacionais: o caso das empresas brasileiras em Portugal*. 2009. Tese (Doutorado) – Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão, Portugal, 2009a.
- CECHELLA, D. C. Os investimentos brasileiros em Portugal: um estudo de três casos. In: SILVA, J. R.; BARBOSA, A. C. Q. (ed.). *Estado, empresas e sociedade*. Um mosaico luso-brasileiro. Lisboa: Edições Colibri, 2009b.
- COSTA, C. G. da. *A cultura como fator dinamizador da economia*. Os investimentos portugueses no Brasil. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, 2005.
- COSTA, C. G. da. Um contributo para a definição das políticas públicas de apoio a internacionalização de uma pequena economia aberta: o caso português. In: SILVA, J. R.; BARBOSA, A. C. Q. (ed.). *Estado, empresas e sociedade*. Um mosaico luso-brasileiro. Lisboa: Edições Colibri, 2009.
- CUNHA, M. P.; REGO, A. Culture and management in Portugal: From the Empire to the Union. In: DAVEL, E.; DUPUIS, J.-P.; CHANLAT, J.-F. (ed.). *Gestion en contexte interculturel: Approches, problématiques, pratiques et plongées*. Québec: Presse de l'Université Laval et TÉLUQ/UQAM, 2007.
- DA MATTA, R. *Carnavais, malandros e heróis*. Para uma sociologia do dilema brasileiro. 6. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.
- DE CIERI, H.; DOWLING, P. J.; TAYLOR, K. F. The psychological impact of expatriate relocation on partners. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 2, n. 3, p. 377-414, 1991.
- DUTRA, J. S. *Gestão de pessoas*. Modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.
- EMPRESA ELÉTRICA. *Site Elétrica*. 2014. Disponível em: [www.eletrica.net/br](http://www.eletrica.net/br)
- EMPRESA PLÁSTICO. *Site Plástico*. 2014. Disponível em: [www.plastico.com](http://www.plastico.com)
- FERNANDES, C. M. A.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; ZANNI, P. P. O papel dos fatores políticos na internacionalização de empresas: o caso da Energias de Portugal (EDP) no Brasil. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 10, n. 2, 2012.
- FREITAS, M. E. de; DANTAS, M. O estrangeiro e o novo grupo. *Revista de Administração de Empresas*, v. 51, n. 6, p. 601-608, 2011.
- FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Pesquisa Global Players II*. Internacionalização de Empresas da América Latina: desafios, obstáculos e perspectivas das multinacionais emergentes, 2008.
- GONÇALVES, G. A.; MIURA, I. K. Executivo expatriado no Brasil: as implicações das características culturais brasileiras. *Revista FAE*, v. 12, n.1, p.133-147, jan./jun. 2009.
- HICKSON, D. J.; PUGH, D. S. *Management worldwide: The impact of societal culture on organizations around the globe*. London: Penguin, 1995.
- HOFSTEDE, G. National cultures and corporate cultures. In: SAMOVAR, L. A.; PORTER, R. E. (ed.). *Communication Between Cultures*. Belmont, CA: Wadsworth, 1984.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. 2012. Disponível em: [www.ibge.gov.br/home/mapa\\_site/mapa\\_site.php#indicadores](http://www.ibge.gov.br/home/mapa_site/mapa_site.php#indicadores). Acesso em: 3 jun. 2013.
- IRIGARAY, H. A. R.; VERGARA, S. C. Expatriados no Brasil: diferentes nacionalidades, diferentes percepções. *Revista Gestão.Org*, v. 8, n. 1, p. 49-60, 2010.

- JANGHORBAN, R.; ROUDSARI, R. L.; TAGHIPOUR, A. *Qualitative Stud Health Well-Being*, v. 9, 2014.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The Internalization Process of the Firm. *Journal of International Business Studies*, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.
- MACEDO, M. F. A. T. *Estratégias de internacionalização das empresas da Região Norte de Portugal*. 2011. 73f. Dissertação (Mestrado em Economia e Gestão Internacional) – Universidade do Porto, Faculdade de Economia, Porto, Portugal, 2011.
- MAGRINHO, A. Portugal e Brasil: uma parceria para a economia global. In: SILVA, J. R.; BARBOSA, A. C. Q. (ed.). *Estado, empresas e sociedade*. Um mosaico luso-brasileiro. Lisboa: Edições Colibri, 2009.
- MCCALL, M. JR.; HOLLENBECK, G. P. *Desenvolvimento de executivos globais*. As lições da experiência internacional. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- MENDENHALL, M. E.; DUNBAR, E. E.; ODDOU, G. Expatriate selection, training and career-pathing: a review and a critique. *Human Resource Planning*, v. 26, n. 3, p. 331-345, 1987.
- MERCER. 2010. *International Assignment Survey* – Portugal 2010. Disponível em: <http://www.mercer.com.br/press-releases/1387345>. Acesso em: 10 jun. 2013.
- NEVADO, P. M. da S. P. *A opção expatriado-local na gestão de topo das subsidiárias das empresas multinacionais*. O caso das subsidiárias portuguesas de empresas alemãs. Department of Management Working Paper Series, v. 1, 2003.
- PEREIRA, N. A. F.; PIMENTEL, R.; KATO, H. T. Expatriação e estratégia internacional: o papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba, 2004. CD-ROM.
- REGO, A.; CUNHA, M. P. E. *Manual de gestão transcultural de recursos humanos*. Lisboa: Editora RH, 2009.
- ROCHA, A. da; MELLO, R. C. de; MACULAN, A. M. D.; PACHECO, H. F. Ivia: crescimento e internacionalização. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 14, n. 6, 1.158-1.170, 2010.
- SOUSA, T. D. R. de. *As estratégias de internacionalização de empresas portuguesas: os casos multinacionais e PMEs*. 2015. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Aveiro, Portugal, 2015.
- SOUSA, V. A. A evolução das relações luso-brasileiras numa perspectiva histórica. In: SILVA, J. R.; BARBOSA, A. C. Q. (ed.). *Estado, empresas e sociedade*. Um mosaico luso-brasileiro. Lisboa: Edições Colibri, 2009.
- TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. *A gestão de pessoas no Brasil*. Virtudes e pecados capitais. Estudos de caso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- TUNG, R. L. Expatriates Assignments: Enhancing Success and Minimizing Failure. *The Academy of Management Executive*, v. 1, p. 117-126, 1987.
- VAREJÃO, J. C. de S. *Internacionalização de pequenas e médias empresas em Portugal: abordagem programada vs abordagem não programada*. 2013. 125f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Administração) – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Instituto Politécnico do Porto, Porto, Portugal, 2013.
- VIANNA, N. P.; SOUZA, Y. S. de. Uma análise sobre os processos de expatriação e repatriação em organizações brasileiras. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, v. 6, n. 4, p. 340-353, nov./dez. 2009.
- WONG, N. Mark your calender! Important tasks for international HR workforce. *Costa Mesa*, v. 79, n. 4, p. 72-74, 2000.
- YIN, R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2010.