



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

**MESTRADO
MARKETING**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO**

**INFLUÊNCIA DA CULTURA CHINESA NA INSTALAÇÃO DE
EMPRESAS NO MERCADO CHINÊS.**

CASO DE ESTUDO: O CASO DAS EMPRESAS PORTUGUESAS

TÂNIA SOFIA GONÇALVES PEREIRA

OUTUBRO - 2015



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

**MESTRADO
MARKETING**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO**

**INFLUÊNCIA DA CULTURA CHINESA NA INSTALAÇÃO DE
EMPRESAS NO MERCADO CHINÊS.**

CASO DE ESTUDO: O CASO DAS EMPRESAS PORTUGUESAS

TÂNIA SOFIA GONÇALVES PEREIRA

ORIENTAÇÃO: PROFESSORA DOUTORA FERNANDA ILHÉU

OUTUBRO - 2015

RESUMO

Numa época em que a globalização avança a largos passos e vários investigadores consideram que as práticas de gestão e produtos tendem para uma uniformização nos mais diversos países, as culturas nacionais continuam a colocar um travão a este fenómeno. Cada cultura continua a marcar fortemente a sua identidade, causando um dos possíveis principais problemas de gestão a uma organização que pretenda iniciar um processo de expansão internacional. O investimento de empresas portuguesas na China tem sofrido um aumento substancial nos últimos anos. Desta forma é relevante estudar se a cultura tem sido um entrave à instalação destas empresas, uma vez que estamos perante duas culturas tão distintas. Para tal, recorreu-se a um estudo de caso sobre uma *joint-venture* entre uma empresa portuguesa e uma chinesa. Foi possível detetar que na fase de instalação o choque cultural não é forçosamente negativo e sugerido que na gestão corrente o impacto seja talvez maior.

Palavras- Chave: Internacionalização, Distância Cultural, Cultura Portuguesa, Cultura Chinesa.

ABSTRACT

At a time when globalization is increasingly and more researchers consider that products and management practices tend to uniformity in several countries, national cultures still put a stop to this phenomenon. Each continuous culture strongly marks its identity, causing one of the possible significant management problems for an organization wishing to start a process of international expansion. The investment of Portuguese companies in China has been increasing a lot in the past few years. In this way is relevant to study if the culture has been an obstacle to the installation of these companies, since we are dealing with two cultures so different. It was possible to detect that during the installation fase, the culture shock is not negative and is suggested that perhaps the impact on current management may be bigger.

Key words: Internationalization, Cultural Distance, Portuguese Culture, Chinese Culture.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais e irmão por todo o apoio, carinho e incentivo.

À minha orientadora, Professora Doutora Fernanda Ilhéu, por toda a disponibilidade e acompanhamento ao longo de toda esta dissertação.

Ao Eng. Jorge Pinto e ao Eng. Mário Conde, da Salvador Caetano, por toda a simpatia e disponibilidade em colaborar neste trabalho. Assim como à Dra. Sara Pereira e Dra. Helena Quesado pela ajuda no agendamento das entrevistas e em todo o processo de comunicação.

À Professora Sandra Cunha pela rápida resposta a todas as minhas questões.

À Dra. Maria João Caria e ao Dr. Eurico Cordeiro, por toda compreensão e flexibilidade de horários, que me permitiram acabar esta dissertação.

À Enya, à Luísa e à Margarida pela companhia e motivação diária.

A todos os meus amigos e familiares que me motivaram.

LISTA DE ACRÓNIMOS

B2B- *Business to Business*

DC- Distância Cultural

JP- Eng. Jorge Pinto

JV- *Joint-venture*

MC- Eng. Mário Conde

WFOE- *Wholly Foreign-Owned Enterprise*

ÍNDICE

1-INTRODUÇÃO.....	1
1.1- Enquadramento teórico	1
1.2- Questões de Investigação e Objetivos específicos	2
1.3- Estrutura da Dissertação	3
2- REVISÃO DE LITERATURA.....	4
2.1- Importância do mercado chinês	4
2.1.2- Empresas portuguesas na China.....	4
2.2- Internacionalização: impacto do meio envolvente cultural.....	5
2.3- Cultura: Conceptualização	7
2.4- Impacto da cultura no modo de entrada.....	11
2.4.1- Seleção do modo de entrada	11
2.4.2- Joint-Ventures	12
2.4.3- Empresas 100% Capital Estrangeiro.....	13
2.5- Impacto da cultura na instalação das empresas no mercado	14
2.5.1- O caso das Joint-ventures.....	14
2.5.2- O caso das empresas 100% capital estrangeiro.....	15
2.6- Cultura Chinesa.....	16
2.6.1- Raízes Culturais	17
2.6.2- Caraterísticas culturais da China.....	18
2.6.3- Estilo negocial e de gestão.....	19
2.7- Cultura Chinesa vs. Cultura Portuguesa	22
3- MAPA CONCEPTUAL E PROPOSIÇÕES DO ESTUDO.....	23
4- METODOLOGIA.....	24
4.1- Tipo de Metodologia.....	25
4.2- Recolha de Dados	25
4.3- Análise de Dados	26
5- CASO DE ESTUDO.....	26
5.1- Apresentação da empresa.....	26
5.1.2-Grupo Salvador Caetano	27
5.2- Seleção do modo de entrada no mercado.....	28
5.3- Instalação das empresas no mercado	29
5.4- Processo negocial na China	31

6- Conclusões e Discussão	33
6.1- Limitações e Estudos Futuros	35
Referências Bibliográficas	36
Anexos.....	41

1-INTRODUÇÃO

1.1- Enquadramento teórico

A exposição do negócio a mercados que não o doméstico é quase inevitável mesmo para pequenas empresas. Vivemos numa era onde a globalização tem aumentado a um ritmo exponencial e é possível afirmar que a convergência para um mercado global, um mercado único, começa a ser cada vez mais uma realidade. A tendência de internacionalização parece estar a ganhar maior peso em Portugal nos últimos anos. Fatores como a já referida globalização, a crise económica, a saturação e dimensão do mercado português, podem ter sido os grandes impulsionadores.

Embora muitas empresas, inicialmente, não tencionassem efetuar uma expansão internacional, atualmente, já começam a alterar o seu *mindset* de gestão, uma vez que mesmo dentro do mercado nacional, é difícil evitar clientes, fornecedores e concorrentes internacionais. O constante aparecimento de novas tecnologias de informação e comunicação permite que produtos e serviços sejam experimentados em todo o mundo, num intervalo de tempo muito menor que antigamente (Ilhéu, 2006). As organizações deixam cada vez mais de ter um limite geográfico e passam a negociar globalmente, maioritariamente com o intuito de impulsionar o desenvolvimento tecnológico ou de produto, procurar ampliar o mercado ou seguir a expansão de um concorrente (Bradley, 2005).

Numa expansão internacional é essencial que a empresa tenha uma forte componente estratégica, que adquira informação atualizada e detalhada dos mercados, quer a nível económico quer a nível legal, que efetue cálculos de risco e analise a cultura do país de destino (Ilhéu, 2009). Hofstede (1983) considera que a influência das culturas nacionais sobre a gestão é um fator fundamental na ciência organizacional. No Ocidente, antigamente, a gestão era considerada universal e a existência de uma relação entre as culturas de gestão e nacionais não era considerada um fator relevante.

A “Hipótese de Convergência”, onde era assumida a evolução para uma cultura e práticas de gestão uniformes em todo o mundo, que dominou o pensamento empresarial na década de 50 e 60 está claramente obsoleta (Hofstede, 1983). Atualmente, embora estejamos numa era global, é possível observar que cada cultura defende a sua própria identidade, tornando difícil a convergência para uma única filosofia de gestão. A globalização pode estar a levar a uma estandardização de produtos, mas o mesmo não ocorre em termos de gestão. Por exemplo, um Big Mac é igual em qualquer parte do mundo, contudo a gestão de cada Mcdonald’s difere consoante a cultura do país em que se insere (Newman & Nollen,1996). O fator cultural parece assumir maior relevância no panorama empresarial podendo ser um dos principais problemas que a gestão de uma organização enfrenta nos mercados externos.

A China pode ser um importante parceiro estratégico para Portugal. É um mercado bastante atrativo, tanto pelo seu crescimento económico, como pela sua dimensão, no qual cada vez mais empresas portuguesas começam a investir. Contudo, é impossível ignorar a grande divergência entre as culturas ocidental e oriental, o que releva o possível choque ente as culturas portuguesa e chinesa.

Uma vez que a cultura em que um individuo é criado e educado, pode afetar a sua forma de pensamento e de comportamento e, portanto, afetar a sua capacidade de gestão noutros países/culturas (O’Grady e Lane, 1996), o presente estudo pode ser relevante para empresas portuguesas que pretendam iniciar um processo de internacionalização para a China. Desta forma, é importante analisar a seguinte questão: Pode a cultura chinesa ser um entrave à instalação de empresas portuguesa na China?

1.2- Questões de Investigação e Objetivos específicos

Este estudo pretende analisar se a diversidade cultural entre a China e Portugal, tanto a nível organizacional, como a nível de tradições e costumes da população, tem

sido um entrave à instalação de empresas portuguesas na China e de que forma os gestores e as organizações podem ser afetadas.

Numa fase inicial, é importante estudar o conceito de cultura, internacionalização e as estratégias de entrada em mercados estrangeiros. Posteriormente, é necessário estudar o impacto que a cultura tem sobre estas variantes, de forma a responder às seguintes perguntas de pesquisa: Como é que a cultura chinesa condiciona a seleção do modo de entrada das empresas portuguesas na China?; Como é que a cultura chinesa condiciona a instalação das empresas portuguesas na China?; Como é que a cultura chinesa condiciona o processo negocial entre as empresas portuguesas e os seus parceiros chineses?. Desta forma, os objetivos primordiais são: Identificar os condicionantes culturais chineses na seleção do modo de entrada das empresas portuguesas na China; Identificar os condicionantes culturais chineses na instalação das empresas portuguesas na China; Identificar de que forma é que a cultura afeta as negociações de empresas portuguesas com os seus parceiros na China.

1.3- Estrutura da Dissertação

A presente dissertação encontra-se estruturada em seis capítulos. O primeiro capítulo diz respeito à introdução, através de um pequeno enquadramento e clarificação dos objetivos do estudo. O capítulo 2 diz respeito à revisão de literatura, onde são abordados as principais temáticas. No capítulo 3 são apresentadas as proposições a serem testadas. O capítulo 4 apresenta a metodologia de investigação utilizada, seguindo-se o capítulo 5, onde é feita uma apresentação e discussão dos resultados obtidos, através de um estudo de caso de uma empresa portuguesa instalada na China. Por fim, no capítulo 6, são apresentadas todas as conclusões, recomendações e limitações encontradas durante esta investigação.

2- REVISÃO DE LITERATURA

2.1- Importância do mercado chinês

A China desempenha um dos principais papéis no panorama económico e financeiro a nível mundial, uma vez que o seu crescimento é considerado como um dos principais “motores” da economia mundial. A magnitude do seu sector produtivo sustenta o desenvolvimento da oferta mundial, essencialmente, em termos de estabelecimento dos preços de matérias-primas (AICEP, 2015). Desde que foi implementada a política “Portas Abertas” em 1979 por Deng Xiaoping, ocorreu um aumento exponencial de investimento estrangeiro (Deng, 2001), sendo um dos países com maiores *inflows* de capital estrangeiro. É incontestável o seu crescimento e estima-se que poderá vir a ser centro mundial em termos culturais e comerciais (Leung, 2008).

É o BRICS¹ com maior crescimento nos últimos anos. O seu PIB apresenta uma tendência crescente e assume valores bastante elevados, o que se deve principalmente à sua capacidade produtiva. Através de dados recolhidos na Ficha de Mercado da China de Março de 2015, disponibilizada pela AICEP-Portugal Global, embora tenha ocorrido uma desaceleração do crescimento nos últimos anos, é possível observar que o PIB Chinês tem sofrido um crescimento superior a 7% nos últimos trimestres.

2.1.2- Empresas portuguesas na China

A tendência de crescimento, a localização estratégica e o potencial do mercado chinês não tem passado despercebidos aos empresários portugueses. Em 1976 um grupo de comerciantes e industriais portugueses deu o primeiro passo para a criação da Câmara de Comércio e Indústria Luso Chinesa. Fundada em 1978, já conta com 37 anos de participação nas relações bilaterais entre Portugal e China, sendo considerada como um importante pilar para as empresas portuguesas no mercado chinês. Atualmente,

¹ Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul- Os cinco maiores mercados emergentes da atual economia mundial.

como exemplos de empresas com subsidiárias presentes neste mercado temos: Grupo Salvador Caetano, Grupo Sodécia, Sonae Sierra, Corticeira Amorim, Salsa Jeans, Luís Onofre, Cimpor, Sogrape, entre outros (CCILC, 2015).

O investimento direto líquido português na China sofreu um aumento nos últimos anos, passando de -2.996 milhares² de euros em 2009, para 2.347 milhares de euros em 2013³.

2.2- Internacionalização: impacto do meio envolvente cultural

O conceito de internacionalização não é de fácil definição uma vez que depende de um vasto conjunto de teorias e modelos existentes. Johanson e Vahlne (1977), apontam que a principal barreira que uma organização enfrenta neste processo, é a falta de conhecimento do mercado de destino. Os autores consideram que a forma mais adequada de aprendizagem é através da aquisição de conhecimento tácito.

Barkema, Bell e Pennings (1996) concluíram que a presença de barreiras culturais afeta a capacidade de aprendizagem de uma empresa. Os autores consideram que a distância cultural (DC) é um fator proeminente no processo de internacionalização. A adaptação à cultura do país de destino é uma das chaves do sucesso nas operações internacionais (Ilhéu, 2009).

Desta forma, vários autores consideram que a internacionalização é um processo incremental de aprendizagem e de decisões de investimento, tal como é referido no Modelo de Uppsala desenvolvido por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977). Este modelo comporta duas premissas base. A primeira é que, regra geral, as empresas passam por uma “cadeia de estabelecimento” definida em quatro estádios sucessivos à medida que aumenta o seu compromisso com um mercado estrangeiro (tabela 1 em anexo). A segunda premissa compreende que as empresas inicialmente estabelecem presença nos países mais próximos e só depois avançam para

² Estes valores negativos devem-se a alguns desinvestimentos e lucros reinvestidos negativos (prejuízos).

³ O Banco de Portugal não apresentou dados em 2014 e 2015 (AICEP, 2015).

os países mais distantes. Esta distância não é discutida apenas em termos geográficos, mas também em psicológicos, englobando, entre outros, fatores como as diferenças culturais, linguísticas e educacionais (Johanson e Weierdersheim-Paul, 1975).

O'Grady e Lane (1996) definem distância psicológica como o grau de incerteza de uma empresa acerca de um mercado estrangeiro, como resultado das diferenças culturais e dificuldades de negócio que colocam barreiras à operação da empresa nesse mercado (Johanson e Weierdersheim-Paul, 1975). Este conceito tem ganho bastante relevância no panorama acadêmico, sendo que há autores que consideram-no como um paradoxo, uma vez que a entrada em mercados psicologicamente próximos pode levar ao fracasso (O'Grady e Lane, 1996; Evans e Mavondo, 2002). O insucesso ocorre essencialmente porque a similaridade percebida entre o país de origem e o país anfitrião pode levar a que os gestores não se preparem para as diferenças (O'Grady e Lane, 1996; Fang, Gunterberg, e Larsson, 2010). A distância psicológica, entre outros fatores, pode ser vista como uma faceta da DC (Benito e Gripsrud, 1992; Swift, 1998). A forma como as diferenças culturais contribuem para um sentimento de distância entre os indivíduos ou as organizações é importante em negócios internacionais (Swift, 1998).

Evans e Mavondo (2002), consideram que a percepção acerca das diferenças culturais e de negócio é que define a distância psicológica, uma vez que não depende apenas de fatores externos. A percepção é um aspeto determinante na medida em que é fortemente influenciada pelas experiências e sistemas de valores pessoais, onde a origem cultural tem um grande impacto (Swift; 1999, Azar, 2014). O nosso sistema de valores, credos e crenças representa o “Critério de Auto-Referência” (Bradley, 2005).

Um dos maiores obstáculos dos gestores em marketing internacional é ultrapassar o seu Critério de Auto-Referência. As referências culturais, experiências passadas e conhecimento afetam a capacidade de decisão do gestor no novo mercado

(Bradley, 2005; Ilhéu, 2009). A reputação de outra cultura pode influenciar a construção de atitudes positivas ou negativas em relação a membros dessa cultura. Assim, os gestores podem julgar previamente outras culturas através de critérios de referência culturais pré-determinados (Swift, 1998), causando um possível enviesamento nas estratégias e operações internacionais.

Contudo, Benito e Gripsrud (1992) concluíram que a decisão de escolha do mercado é racional e não passa por um processo de aprendizagem cultural, não suportando a teoria de que as organizações iniciam o seu processo de internacionalização em mercados mais próximos ao de origem. Kanter e Corn (1994) também descredibilizam a importância das culturas nacionais e dão ênfase a fatores contextuais internos ou externos.

Johanson e Vahlne (1990) citados por Whitelock (2002), no entanto, sugerem que existe três exceções ao Modelo de Uppsala. Nomeadamente, é esperado que empresas com maiores recursos avancem mais rápido no processo de internacionalização, quando as condições do mercado são estáveis e homogêneas, é possível adquirir conhecimento relevante acerca do mercado sem ser através da experiência e quando a empresa tem experiência em mercados similares ao de destino, é possível generalizar a experiência adquirida. Não obstante, consideram que o comportamento dos diferentes atores presentes na empresa e no mercado estrangeiro, são os grandes pilares para neste processo.

2.3- Cultura: *Conceptualização*

Os valores socioculturais são um aspecto fundamental do meio envolvente de uma organização (Begley e Tan, 2001). O estilo de vida de um indivíduo é moldado pela forma como consome, como prioriza as suas necessidades e desejos e como os satisfaz (Ilhéu, 2009). Todas estas características são função da sua cultura nacional, que

podem afetar diretamente o processo de internacionalização e o desempenho de uma empresa depois de instalada (Kogut e Singh, 1988; Hofstede, 1983).

Cultura é definida como um conjunto comum de atitudes e valores partilhados por uma sociedade, que estão fortemente enraizados independentemente das diferenças individuais (O'Grady e Lane, 1996) e que afeta a forma como os indivíduos percebem e respondem aos fatores externos (Benito e Gripsrud, 1992).

Hofstede (1983) considera que as culturas nacionais são importantes para a gestão, essencialmente, devido a três aspectos. O primeiro é a questão político-legal. O autor considera que cada país é uma unidade política devidamente enraizada na sua história, com as próprias formas de governo, sistemas jurídicos, sistemas de ensino e trabalho. De seguida, a sociologia. Hofstede (1983) argumenta que a cultura nacional ou regional desempenha um valor simbólico para todos os cidadãos, na medida em que todos derivam a sua identidade a partir da sua cultura. Quer seja de forma direta ou indireta, todos os indivíduos inicialmente são moldados pelo valor simbólico de pertencer a uma nação ou região. Por fim, o último aspecto apontado é o fator psicológico. Inevitavelmente, o nosso pensamento é em parte condicionado pelos fatores culturais. Este aspecto, que se inicia logo nos primeiros anos de vida de um indivíduo através das experiências a que é sujeito no meio familiar, nas instituições educacionais e nas instituições empresariais, é diferente de país para país.

O conceito de cultura é apresentado constantemente como um desafio em marketing internacional devido ao seu carácter altamente intangível (Kogut e Singh, 1988; Ilhéu 2009). No entanto, Shenkar (2001) considera que é possível tornar tangível as diferenças culturais através de medidas padronizadas, como as de Hofstede, e utilizá-las para ultrapassar os desafios nos mercados internacionais.

Hofstede (1983) desenvolveu um modelo de análise do contexto sociocultural muito utilizado por vários investigadores para compreender as características culturais de cada país. Este modelo, inicialmente, identificava quatro dimensões diferenciadoras das culturas existentes, todas independentes. Nomeadamente: individualismo, evitação à incerteza, masculinidade e distância ao poder. Atualmente, já conta com duas novas dimensões: a orientação de longo-prazo e a indulgência (Hofstede, 2015).

O “individualismo” diz respeito ao grau de interdependência que uma sociedade mantém entre os seus indivíduos. “Evitação à incerteza” expressa a forma como os membros de uma cultura específica se sentem ameaçados por situações desconhecidas ou ambíguas e os mecanismos que criam para as evitar. A dimensão “masculinidade” compreende essencialmente as motivações⁴ de uma sociedade. A “distância ao poder” é definida pela forma como os membros com menos poder de uma instituição ou organização esperam e aceitam que o poder seja distribuído de forma desigual. Já a “orientação de longo-prazo” refere-se à forma como todas as sociedades têm que manter algumas ligações com o passado enquanto lidam com as situações do presente e do futuro. Por fim a “indulgência” é referente à forma como os indivíduos de uma sociedade tentam controlar os seus desejos e impulsos (Hofstede, 1983, 2015; Ilhéu, 2009).

Embora o modelo tenha sido criado nos anos 80, continua a ter força explicativa (Drogendijk e Slagen, 2006) sendo um dos mais utilizados em estudos conceptuais e empíricos. As alterações nas culturas nacionais são bastante lentas e os índices de Hofstede são um conjunto compreensivo de medidas de valor culturais. (Ilhéu, 2009).

No entanto, numa outra perspetiva, Tony Fang (2012) refere que, ao contrário da “geração de Hofstede”, atualmente estamos perante um novo ambiente social global com aprendizagem cultural, transferência de conhecimento e partilha de informação

⁴ Se ambicionam ser os melhores (masculinidade) ou gostam do que fazem (feminismo), onde imperam valores como a qualidade de vida e a preocupação pelos outros.

sem fronteiras e *online*. Assim, considera que a descrição das culturas nacionais através do paradigma cultural estático de Hofstede, onde são utilizadas dimensões culturais bipolares, não é adequada.

O autor sugere a utilização de um modelo dinâmico, com base na filosofia chinesa Yin-Yang, analisando a cultura com base nas relações criadas, em detrimento de um sistema estável na sua substância e forma, uma vez que considera que as culturas nacionais podem ser yin e yang, femininas e masculinas, individualistas e colectivistas, dependendo do contexto, situação e tempo. Ao contrário da classificação cultural através de dimensões bipolares e opostas de Hofstede, esta filosofia é dualista, aceita contradições, paradoxos e alterações, sugerindo que os indivíduos em qualquer cultura estão rodeados por várias orientações de valores e escolhem os que são mais relevantes para cada situação específica (Fang, 2006, 2012). O Yin-Yang captura a visão chinesa de paradoxo como opostos interdependentes em comparação com a visão ocidental de paradoxo como opostos exclusivos (Chen, 2002). Fang (2012) sugere que os valores potencialmente paradoxais podem coexistir em qualquer sociedade, de forma a moldar a natureza holística e dinâmica da cultura. Segundo esta filosofia, todo o universo é moldado pela integração de duas energias cósmicas opostas. O Yin, representa a energia “feminina”, como a lua, a noite e a fraqueza, entre outros, e o Yang representa a energia masculina, como por exemplo o sol, o dia e a força, retratando a coexistência e união dos opostos num todo (fig. 1 em anexo) (Fang, 2006, 2012).

Para Fang (2012), os aspectos principais da orientação estratégica, processo de decisão e ação estratégica são baseados numa filosofia chinesa, o Taoísmo. Esta filosofia sugere que todos os indivíduos, organizações e culturas, intrinsecamente, desejam variação e harmonia para a sua existência e desenvolvimento saudável (Fang, 2012).

2.4- Impacto da cultura no modo de entrada

A cultura tem potencial para ser tanto uma barreira como uma ponte ao empreendedorismo internacional (Swift, 1999; Bradley, 2005), as empresas é que devem definir os mercados, estratégias e analisar as oportunidades que lhes proporcione uma maior eficiência e atenuem a possível DC.

2.4.1- Seleção do modo de entrada

Após a decisão de internacionalização, a seleção do modo de entrada mais adequado é considerada como uma decisão crítica, visto que, esta escolha tem bastante peso no potencial desempenho e na longevidade das operações da empresa no mercado de destino (Ilhéu, 2009). Ao entrar num novo mercado, as empresas necessitam de quantificar o nível de compromisso e de controlo das operações desejado (Bradley, 2005). Esta avaliação pode ser efetuada com base na existência de barreiras culturais. Num mercado onde exista uma grande DC, os gestores podem preferir ter menor controlo das operações e passar a depender de um parceiro local para colmatar a falta de conhecimento. Ou, por outro lado, podem desejar um maior grau de controlo com o intuito de reduzir a dependência de parceiros com os quais podem existir falhas de comunicação e divergências culturais (Gatignon e Anderson, 1988; Shenkar, 2001).

Motivações como: custos de adaptação, cultura, estratégia competitiva e estrutura de marketing são consideradas como importantes influenciadores neste processo de decisão de entrada em mercados exteriores (Buckley e Casson, 1998). Mukherji, Mukherji, Dibrell e Francis (2013) sugerem que o conhecimento específico e correto acerca das diferenças culturais é crucial para o sucesso de negócios internacionais.

Pan e Tse (2000) no Modelo Hierárquico dos Modos de Entrada no Mercado efetuam uma divisão entre modos baseados em capital (*joint-ventures* e empresas 100%

capital estrangeiro) e não baseados em capital (acordos contratuais e exportação). Ao longo deste trabalho, serão examinadas com mais detalhe as formas de entrada baseadas em capital, uma vez que desde o final da década de 80, as *joint-ventures* (JV) e as empresas 100% capital estrangeiros têm predominado como forma de investimento estrangeiro na China (Deng, 2001).

Neste modelo, Pan e Tse (2000) consideram que os gestores definem uma hierarquia multinível dos vários modos de entrada e posteriormente definem um conjunto de critérios de avaliação para cada nível. Desta forma, a primeira decisão ocorre entre a escolha de um modo de entrada baseado em capital ou não baseado em capital e só depois é que é feita a decisão acerca do tipo de entrada específico. Este modelo decorre do facto de, por exemplo, os critérios de avaliação para a decisão entre uma exportação direta ou uma nova empresa 100% capital estrangeiro diferirem drasticamente, onde a DC pode desempenhar diferentes papéis.

Parkhe (1991) sugere que a DC, tal como outras variáveis com impacto na escolha das formas de entrada, não é linear. Tem um papel diferente na escolha estratégica e nas fases operacionais. As diferenças culturais na fase estratégica podem ser a base para sinergias, mas em fases operacionais podem gerar conflitos e destruir a aplicabilidade potencial das competências de eventuais parceiros (Shenkar, 2001).

2.4.2- Joint-Ventures

Num processo de expansão internacional para um determinado mercado, a empresa pode recorrer a uma JV⁵, através da junção de esforços com uma empresa local (Barney, 2005). Vários investigadores analisam este modo de entrada não apenas em termos de controlo de capital, mas também como resultado de outras motivações como a transferência de conhecimento tácito organizacional e a redução da DC (Kogut, 1988).

⁵ Junção de ativos numa organização comum por duas ou mais empresas, onde ocorre uma partilha de propriedade e de controlo sobre o uso desses ativos, assim como de todos os seus frutos (Kogut e Singh, 1988).

As JV podem ser o modo ideal de transferência de conhecimento cultural, que irá influenciar a posição competitiva da empresa e que de outra forma não poderia ser adquirido (Kogut e Singh, 1988), assim como uma forma de acesso a recursos detidos pela empresa local. Este mecanismo permite combater ineficiências de mercado, especialmente em mercados emergentes, como é o caso da China (Meyer, Estrin, Bhaumik e Peng, 2009). As entidades chinesas incentivam esta forma de entrada com o intuito de obterem novas tecnologias e técnicas de gestão (Deng, 2001). Já as empresas estrangeiras, frequentemente encaram esta estratégia como uma ponte cultural (Pan, 1996). Vernon (1983) citado por Kogut (1988) considera no entanto, que as JV são uma forma de investimento defensivo com o qual as empresas tentam atenuar a incerteza estratégica no processo de internacionalização.

2.4.3- Empresas 100% Capital Estrangeiro

Entrar num mercado estrangeiro através de investimento direto, onde a empresa é composta por 100% capital estrangeiro, é a maior forma de compromisso que uma organização pode assumir. Estas empresas são denominadas como WFOES (*Wholly Foreign Owned Enterprise*) e requerem um maior grau investimento de recursos do que qualquer outro tipo de modo de entrada (Bradley, 2005; Ilhéu, 2009). Bradley (2005) identifica dois tipos de WFOES: aquisições⁶ e novas empresas.

Algumas das grandes vantagens de efetuar uma aquisição são a rapidez de obtenção de quota de mercado, reputação e conhecimento do mercado, redução de barreiras à entrada como a DC e um retorno mais rápido do investimento realizado, uma vez que a empresa adquirida possui ativos que já estão em uso (Vermeulen e Barkema, 2001; Bradley, 2005; Ilhéu, 2009).

⁶ Ocorrem quando uma empresa estrangeira adquire uma empresa local, que já tem as suas instalações, *networks* de distribuição e de fornecedores, marca constituída no mercado ou técnicas de gestão que podem ser um grande auxílio à performance da empresa estrangeira.

Em alternativa, as organizações podem recorrer ao investimento direto através da criação de uma nova empresa de raiz (investimento *green field*). Este modo de entrada é motivado principalmente pela possível maximização do lucro, redução de custos devido a políticas de protecção aplicada por muitos governos a empresas locais e introdução de novas tecnologias ou produtos, sem necessidade partilhar o *know-how* e propriedade intelectual com parceiros (Deng, 2001; Bradley, 2005; Ilhéu, 2009), assim como evitação de potenciais conflitos no quotidiano da empresa como resultado da DC entre parceiros (Vermeulen e Barkema, 2001).

2.5- Impacto da cultura na instalação das empresas no mercado

2.5.1- O caso das Joint-ventures

Algumas empresas consideram este modo de entrada como preferencial em países culturalmente distantes, porque permite utilização do conhecimento dos parceiros locais nas práticas de negócio, nas instituições, nas preferências dos consumos locais, contexto político-legal, *networks*, entre outros, atenuando assim essa distância (Kogut e Singh, 1988; Welch, Benito e Petersen, 2009).

Contudo, a adaptação ao novo mercado e à nova empresa pode ser um processo moroso e complicado. Por exemplo, Li, Lam e Quam (2010), num estudo elaborado na China, concluíram que as JV formadas por organizações ocidentais e orientais podem ter mais dificuldades em gerir os recursos humanos. Assim, geralmente, nestes casos existe um maior investimento em tecnologia e uma menor dependência de operações intensivas em trabalho.

Tal como é demonstrado nas dimensões culturais desenvolvidas por Hofstede (1983), as culturas nacionais resultam em diferentes práticas e perspetivas organizacionais, afetando tanto administradores como trabalhadores, o que pode gerar possíveis conflitos neste tipo de abordagem ao mercado internacional.

Empresas que internacionalizam o seu negócio têm que se ajustar às culturas do mercado de destino, estando mais propensas a falhar, sempre que esse processo de aculturação é mais exigente (Barkema, Bell e Pennings, 1996). Este processo pode ser crítico numa JV entre empresas de diferentes países, uma vez que passam pelo que Barkema, Bell e Pennings (1996), identificam como processo de dupla aculturação.

A cultura pode ser considerada como um recurso da organização, influenciando assim o comportamento e a performance da JV. Em casos onde as empresas intervenientes têm uma grande DC podem existir maiores dificuldades em comunicar e estabelecer relações de trabalho. No entanto, esta dificuldade pode ser ultrapassada se a empresa estrangeira enviar uma equipa de gestão que compreenda as duas culturas (Li, Lam e Qian, 2001).

2.5.2- O caso das empresas 100% capital estrangeiro

Esta abordagem permite que a empresa tenha total controlo do capital investido e desenvolva as suas estratégias de mercado livremente, tendo maior flexibilidade operacional, sem que ocorra qualquer tipo de divergência com um parceiro local como pode acontecer nas JV (Deng, 2001).

As diferenças culturais, entre os países de origem das empresas envolvidas numa aquisição, têm impacto nas normas, rotinas organizacionais, objetivos estratégicos e organizacionais e desenvolvimento de novos produtos (Kogut e Singh, 1988; Morosini, Shane e Singh, 1998).

Morosini, Shane e Singh (1998) afirmam que uma aquisição tem maior probabilidade de sucesso entre empresas com uma maior DC. Os autores argumentam que esta junção permite aos investidores um mecanismo para empresas internacionais obterem acesso a um repertório de tecnologias e práticas de decisão organizacional completamente distintas das suas, que pode estimular a performance da empresa a longo

prazo. No entanto, alguns autores consideram que as diferenças culturais e linguísticas podem condicionar o processo de aquisição (Mukherji, Mukherji, Dibrell e Francis, 2013), a integração das equipas de gestão e a performance da empresa (Shenkar, 2001; Bradley, 2005; Ilhéu, 2009)

Por outro lado, Kanter e Corn (1994) sugerem que as diferenças culturais não afetam diretamente a performance da empresa após a aquisição. Consideram que os fatores contextuais é que desempenham um papel preponderante na integração das equipas de gestão, no sucesso das relações e determinam o impacto que as diferenças culturais podem ter. Os autores afirmam que “ *Os valores culturais ou as diferenças nacionais são usados como uma explicação conveniente para outros problemas, ambos interpessoais e organizacionais*” (Kanter e Corn, 1994, p.10)

No caso da criação de uma nova subsidiária de raiz são evitados custos de integração e conflitos inerentes à partilha de ativos com parceiros que tenham filosofias e culturas de gestão diferentes (Kogut e Singh, 1988). Contudo, ao recorrerem a este modo de entrada as empresas poderão ter a tendência de replicar as suas próprias práticas de gestão, organização e rotinas que nem sempre se adequam à cultura do país de destino. Assim, o seu conhecimento passa ser rígido e simplificado. Mesmo contratando trabalhadores locais, estes acabam por ser treinados para se adequarem à cultura nacional da empresa (Vermeulen e Barkema, 2001).

2.6- Cultura Chinesa

A cultura e tradição têm bastante impacto na forma negocial dos chineses (Fang, 2006). As empresas estrangeiras devem adaptar-se e saber lidar com as diferenças existentes de forma a atingir o sucesso no mercado (Graham e Lam, 2003; Ilhéu, 2006).

Sin, Tse, Yau, Lee, Chow e Lau (2000) referem que, na China, a construção de relações com parceiros de negócio, concorrentes e clientes baseadas em laços sociais e

confiança pessoal, isto é, a construção de bons *networks* pessoais, é um fator crítico de sucesso para o desempenho da empresa.

2.6.1- Raízes Culturais

É uma cultura onde os valores não são orientados pela religião (Ilhéu, 2006). São impostos socialmente e baseados no que os chineses encaram como três filosofias tradicionais: Confucionismo, Taoísmo e Budismo (Fang, 2006). A filosofia de Confúcio serve de base para a educação chinesa há mais de 2000 anos (Graham e Lam, 2003) centrando-se nas relações humanas e conduta social. O Taoísmo foca-se na vida em harmonia com a natureza e o Budismo no mundo imortal das pessoas. Originalmente indiano, o Budismo exaltou a capacidade de endurance na população, ao passo que o Confucionismo e o Taoísmo são considerados como a base para o pensamento chinês (Fang, 2006).

Confúcio acreditava que uma sociedade organizada sobre um código moral benevolente seria próspera e politicamente estável e definiu cinco importantes relações estritamente hierárquicas: governante e governado, marido e esposa, pais e filhos, irmãos mais velhos e irmãos mais novos e amigos (a única onde não existe hierarquia), onde é esperado que os indivíduos no fundo da hierarquia sejam obedientes e leais, em troca da benevolência dos seus superiores (Graham e Lam, 2003). Esta filosofia agrega seis valores principais: cultivação moral; relações interpessoais, onde são exaltados conceitos como confiança e *guanxi*; orientação familiar; respeito pela idade e hierarquia, evitação de conflitos, necessidade de harmonia e o conceito de *face* (Fang, 2006).

Lao Tsu, contemporâneo de Confúcio, que inspirou o Taoísmo, acreditava que o princípio fundamental da vida é encontrar o Tao (o caminho), entre o yin e o yang. Ambos os filósofos acreditavam que o importante era encontrar o caminho, não a verdade. Uma premissa que se sente no estilo negocial chinês, dado que os negociadores

se preocupam mais com o processo do que com o objetivo, originando estratégias altamente flexíveis (Graham e Lam, 2003; Ilhéu, 2006; Jansson e Söderman, 2015).

Nas últimas décadas, como consequência direta da política “portas-abertas”, a sociedade chinesa tem sofrido significativas alterações. Fatores como a globalização, investimento direto estrangeiro e exposição à internet colocaram a China fortemente exposta à transferência de conhecimento global, partilha de experiências e aprendizagem cultural (Faure e Fang, 2008). Contudo, Faure e Fang (2008) consideram que, mesmo na presença de significativas alterações socioculturais, a sociedade chinesa continua a exaltar a sua maior característica cultural, a capacidade de gerir paradoxos. Assim, apresentam um conjunto de oito pares de valores contraditórios que coexistem atualmente, espelhando um claro confronto entre a “China tradicional” e a “China moderna” (tabela 2, anexo).

2.6.2- Características culturais da China

Segundo as dimensões de Hofstede (1983, 2015), a sociedade chinesa tem uma grande distância ao poder. Aceitam as desigualdades existentes e, geralmente, encontram-se otimistas em relação à capacidade de liderança dos seus superiores. É uma sociedade altamente coletivista, onde os indivíduos agem em interesse do grupo e não das suas motivações pessoais. As motivações de grupo e família têm impacto não só no quotidiano dos indivíduos, como também na gestão das empresas (Hofstede, 2015)

Não é uma sociedade avessa à incerteza. Adaptam-se com facilidade às diversas situações e sentem-se confortáveis com situações dúbias, dado que até a própria língua tem vários significados ambíguos (Graham e Lam, 2003; Hofstede, 2015). A língua chinesa é considerada como uma das principais causas para a diferença de pensamento entre chineses e ocidentais, expressando a idiossincrasia do processo cognitivo desta sociedade (Faure e Fang, 2008).

A China é apresentada como um país masculino orientado para o sucesso. Esta premissa pode ser observada pelo facto de muitos chineses sacrificarem as prioridades de lazer e família pelo trabalho (Hofstede, 2015). A resistência é um fator muito apreciado neste país. Trabalhar duro, mesmo nas piores condições, é altamente valorizado (Graham e Lam, 2003). É uma sociedade com alta orientação de longo-prazo, perseverante e, por isso, propensa a poupar e investir. Todas as suas ações são restringidas pelas normas sociais (Hofstede, 2015).

Devido à natureza histórica do país, os chineses são bastante desconfiados em relação aos estrangeiros. Não formam relações de negócio sem que exista confiança, e muitos autores consideram que essa confiança só pode ser adquirida através de *guanxi*. (Graham e Lam, 2003). Apresentam-se como uma sociedade bastante reprimida e têm tendência para o cinismo e pessimismo (Hofstede, 2015).

2.6.3- Estilo negocial e de gestão

Guanxi é um conceito cultural bastante enraizado em todas as sociedades fortemente ligadas à filosofia Confucionista, refletindo-se em contextos económicos e em negócios com grupos institucionais (Yang e Wang, 2011).

As empresas chinesas desenvolveram o *guanxi* como um mecanismo estratégico para tentar ganhar vantagem competitiva e combater a desvantagem de recursos, através da cooperação e troca de favores com membros governamentais (Park e Luo, 2001).

Implica um contacto pessoal que funciona essencialmente na base da amizade, incorporando ligações emocionais. É avaliado maioritariamente pelo nível de comprometimento e proximidade entre as partes envolvidas e centra-se em *networks* específicos, não permitindo que seja generalizado a membros que estejam fora desses *networks* (Wang, 2007). O capital social dentro do grupo de amigos, familiares e parceiros de negócio próximo é bastante valorizado (Graham e Lam, 2003).

O bom *guanxi* é assente na base da reciprocidade, mesmo não sendo imediata. Os favores são sempre lembrados e retribuídos, mesmo que apenas a longo-prazo. Na China não existe pressa e esta característica apenas fortalece as relações pessoais (Graham e Lam, 2003). Por outro lado, há autores que consideraram que demasiada confiança neste tipo de relações, em detrimento aos contratos formais, pode atrasar o desenvolvimento da empresa (Ahlstrom, Chen e Yeh, 2010).

Alguns investigadores consideram que o *guanxi*, com o passar dos anos, irá tornar-se obsoleto (Guthrie, 1998; Park & Luo, 2001). Guthrie (1998) sugere que este conceito tem vindo a perder importância na economia industrial urbana, devido ao aumento das interações baseadas em fatores económicos. Fang (2006) considera que nas zonas mais desenvolvidas da China as relações baseadas no profissionalismo estão cada vez mais presentes.

Na cultura chinesa, *Face* define o lugar de um indivíduo no seu *network* social e a sua reputação, desempenhando assim um papel preponderante na dinâmica do *guanxi* (Jansson e Söderman, 2015). É composto por duas componentes: o *lian* representa a idoneidade moral de um indivíduo na comunidade e o *mianzi* o prestígio e sucesso pessoal (Chuah, Hoffmann e Larner, 2014). As fontes de *mianzi* podem ser, entre outras, o património, inteligência, beleza ou bom *guanxi*. Os chineses esforçam-se bastante para dar “*face*” aos outros e receber “*face*” (Graham e Lam, 2003; Ilhéu, 2006), levando a que tenham a tendência para evitar conflitos e adotem comportamentos negociais mais comprometedores (Chuah, Hoffmann e Larner, 2014).

Nas culturas organizacionais, que têm por base a filosofia de Confúcio, é esperado que exista um estilo de gestão harmonioso e tolerante, espírito de auto-sacrifício e lealdade entre os trabalhadores, gestores de topo e fornecedores (Ahlstrom, Chen e Yeh, 2010). Harmonia é considerada como um valor cultural com bastante

impacto na vida da população chinesa (Fang, 2006; Chuah, Hoffmann e Larner, 2014; Jansson e Söderman, 2015).

São pragmáticos, acreditam que a verdade pode ser considerada como relativa, visto que pode depender da situação, contexto e linha temporal (Hofstede, 2015). O negociador chinês é considerado por alguns ocidentais como franco e por outros como fraudulento, dando aso a um complexo paradoxo de personalidade (Fang, 2006).

A forma de pensamento negocial dos gestores chineses é caracterizada por ser holística e intuitiva, sem um plano formal, consistindo em decisões imediatas consoante o contexto. Sendo baseada em opostos, devido ao dualismo inerente à filosofia Ying-Yang, pode ser tanto racional e emotiva como pragmática (Jansson e Söderman, 2015). Os negociadores chineses podem negociar tanto de forma cooperativa, como de forma competitiva, uma vez que são guiados por traços culturais dos dois tipos (Fang, 2006). Este claro paradoxo de estratégia origina o que Fang (2006) denomina como a estratégia negocial “coop-comp”, afirmando que a atitude do negociador chinês irá variar de acordo com o grau de confiança existente entre as partes. Assim, tendo por base o princípio Confuciano da reciprocidade, a estratégia de negócio tenderá a ser avaliada consoante o nível de *guanxi* e confiança entre as partes.

A forma de pensamento coletivista inerente à sociedade chinesa leva a que estes encarem o mundo como uma série de *networks*, influenciando a forma como os gestores pensam e agem nas empresas, assim como a forma como efetuam negócios com o exterior (Jansson e Söderman, 2015). Desta forma, as contratações de trabalho e as promoções a indivíduos pertencentes ao mesmo grupo, como a família, são vistas como preferenciais (Hofsted, 2015). A lealdade e obediência à hierárquica familiar é um forte ponto de ligação entre os grupos laborais (Graham e Lam, 2003).

Os chineses valorizam fortemente a modéstia e evitam situações de confronto, como por exemplo, ter que dizer “não” diretamente. Em vez disso, preferem mudar de assunto, responder com perguntas, utilizar o silêncio ou respostas ambíguas com expressões positivas, mas onde estão implícitas negações subtis (Graham e Lam, 2003; Ilhéu, 2006). Assim, a utilização de um intermediário nativo é crucial. Apenas este conseguirá interpretar e explicar aos investidores estrangeiros as expressões faciais, entoações e linguagem corporal utilizadas durante as negociações. Mais que intérprete da língua chinesa, este agente funciona como intérprete cultural (Graham e Lam, 2003).

As negociações devem ser efetuadas entre indivíduos na mesma posição hierárquica dentro das empresas e acreditam que deve existir uma relação harmoniosa entre estes (Graham e Lam, 2003). Os negociadores chineses sentem-se insultados se o indivíduo responsável pela negociação da empresa estrangeira estiver numa posição hierárquica inferior (Fang, 2006).

É aceitável a utilização de informação falsa para enganar os concorrentes, comportamentos oportunistas entre concorrentes são vistos como parte do “jogo” (Trimarchi, Liesch e Tamaschke, 2010). Assim, a confiança, entre parceiros, é mais importante para os gestores chineses do que qualquer contrato. (Graham e Lam, 2003).

Dado que as entidades governamentais têm um alto envolvimento nos negócios das empresas chinesas, estes esperam que o mesmo aconteça no ocidente. Assim, caso as empresas estrangeiras não tenham o apoio do governo doméstico, os negociadores chineses geralmente desconfiam da credibilidade e estabilidade da empresa, especialmente em negócios industriais *Business to Business* (B2B) (Fang, 2006).

2.7- Cultura Chinesa vs. Cultura Portuguesa

Jansson e Söderman (2015) sugerem que a principal diferença entre a gestão chinesa e a ocidental assenta na forma como os gestores pensam, afetando assim as suas

relações com a estrutura organizacional e estratégica. Analisando o gráfico comparativo das dimensões de Hofstede (1983, 2015) entre a cultura chinesa e a portuguesa, disposto em anexo (gráfico 1), conseguimos perceber que estas culturas divergem bastante em alguns pontos.

Ao contrário da sociedade chinesa, a sociedade portuguesa está assente numa cultura maioritariamente feminina. A competição excessiva não é bem vista e o foco está no bem-estar dos indivíduos. Portugal é considerado como avesso à incerteza, sendo um país que mantém rígidos os seus códigos morais e comportamentais. Procuram resultados rápidos, tendo uma orientação de curto-prazo como a maioria dos ocidentais. O pensamento normativo domina em detrimento ao pragmatismo, uma vez que a sociedade tem uma forte preocupação com a verdade absoluta (Hofstede, 2015). Os gestores ocidentais costumam ter um pensamento mais racional e objetivo, baseando as suas decisões em factos ou princípios pré-determinados (Jansson e Söderman, 2015).

Contudo, apresentam algumas semelhanças com a sociedade chinesa. Os portugueses também aceitam a distância ao poder e, ao contrário de muitos europeus, são considerados como coletivistas. Valorizam as relações de longo prazo, seja em termos familiares, conjugais ou até de trabalho. Por fim, também são considerados uma sociedade de contenção, com tendência para o cinismo e pessimismo (Hofstede, 2015).

3- MAPA CONCEPTUAL E PROPOSIÇÕES DO ESTUDO

A tabela seguinte esquematiza as ideias e temáticas abordadas ao longo da revisão de literatura, que serviram de base para a formulação das proposições do estudo de caso. As dimensões escolhidas foram revistas no capítulo 2 e são consideradas como a base para responder às perguntas de investigação descritas no capítulo 1.

Dimensões	Variáveis	Referências Bibliográficas
Seleção do modo de entrada no mercado	Distância Cultural; <i>Joint-ventures</i> .	(Gatignon e Anderson, 1988); Kogut (1988); (Kogut e Singh, 1988); Parkhe (1991); (Pan, 1996); (Deng, 2001); (Vermeulen e Barkema, 2001); (Shenkar, 2001); Bradley (2005); (Ilhéu, 2009); (Meyer, Estrin, Bhaumik e Peng, 2009)
Instalação das empresas no mercado	Distância Cultural; Processo de negociação para instalação; Integração das equipas de gestão; Contratação de funcionários; Rotinas organizacionais; Relação com os parceiros de negócio; Guanxi.	Hofstede (1983, 2015); (Kogut e Singh, 1988); Kanter e Corn (1994); (Morosini, Shane e Singh, 1998); (Shenkar, 2001); (Vermeulen e Barkema, 2001); Bradley (2005); (Ilhéu, 2009); Li, Lam e Quiam (2010);
Processo negocial na China	Distância cultural; Confiança; Guanxi; Face; Intermediário nativo nas negociações; Participação governamental	(Guthrie, 1998), Tse, Yau, Lee, Chow e Lau (2000); (Park e Luo, 2001); (Graham e Lam, 2003); (Fang, 2006, 2012); (Ilhéu, 2006); (Wang, 2007); (Ahlstrom, Chen e Yeh, 2010); (Yang e Wang, 2011); (Chuah, Hoffmann e Lerner, 2014); (Hofsted, 2015); (Jansson e Söderman, 2015)

Segundo a natureza desta dissertação e tendo por base o mapa conceptual elaborado, este estudo estará assente nas seguintes proposições explicativas:

P1: A cultura chinesa tem impacto na seleção do modo de entrada das empresas portuguesas na China.

P2: As *joint-ventures* são um bom veículo para reduzir a distância cultural entre as empresas portuguesas e o mercado chinês.

P3: A distância cultural teve um impacto negativo na instalação de empresas portuguesas na China.

P4: As diferenças culturais afetam negativamente o processo negocial entre as empresas portuguesas e os seus parceiros chineses.

4- METODOLOGIA

Este capítulo procura espelhar o processo de investigação utilizado, com o intuito de tentar compreender melhor o impacto que a cultura chinesa pode ter na instalação das empresas portuguesas na China.

4.1- Tipo de Metodologia

De acordo com o que foi enunciado, o presente estudo pretende responder às questões descritas no capítulo 1. Assim, tendo em conta a natureza das questões de investigação, segundo Yin (2009), o método mais adequado para esta investigação será um estudo de caso. O autor considera que este método é ideal quando as perguntas de investigação são do tipo “como” e/ou “porquê”, quando não existe a necessidade de controlar eventos comportamentais e quando a investigação se foca em eventos contemporâneos.

Foi utilizado o método qualitativo, visto que não existem respostas predefinidas e quando se trata de uma temática sensível, este é o método mais indicado porque permite ao investigador quebrar possíveis barreiras que o entrevistado tenha em expressar-se (Malhotra e Birks, 2007; Yin, 2009). O estudo é de carácter exploratório, uma vez que visa conhecer um fenómeno pouco conhecido em termos de natureza e aplicabilidade à realidade portuguesa, tendo como objetivo a criação de novas hipóteses e proposições para futuras investigações (Malhotra e Birks, 2007).

4.2- Recolha de Dados

Yin (2009) considera que as entrevistas são uma das fontes de informação mais importantes num estudo de caso. Assim, o processo de recolha de dados desta dissertação foi realizado através de duas entrevistas semi-estruturadas em profundidade, tendo por base um guião, elaborado previamente, com tópicos e perguntas abertas (anexo), que poderiam sofrer alterações de ordem e lógica consoante o decorrer da conversa com o entrevistado (Saunders, Lewis e Thornhill, 2009). Este guião foi estruturado de forma a obter conclusões coerentes e relevantes para as perguntas de investigação iniciais, em consonância com as dimensões e variáveis descritas no mapa conceptual. Este mapa também foi a base para a ordenação das questões, de forma a que

a entrevista corresse de forma fluída, sendo finalizada com algumas perguntas que permitiram aprofundar o conhecimento acerca do perfil da empresa.

A entrevista 1 foi realizada na sede da empresa, em Vila Nova de Gaia, tendo a duração de 1h30. Ao passo que, a entrevista 2 foi efetuada por telefone, devido a constrangimentos de agenda, com uma duração aproximada de 40 minutos.

4.3- Análise de Dados

As entrevistas realizadas foram gravadas, com a prévia autorização dos entrevistados, e posteriormente, transcritas de forma a facilitar a análise dos dados recolhidos. A transcrição foi efetuada no próprio dia, evitando assim a perda de contextualização e consequentes falhas de interpretação.

Após a sua transcrição, estas foram importadas para MAXQDA 12 (fig.2 em anexo), um *software* profissional de análise de dados qualitativos. Posteriormente, procedeu-se à inclusão e codificação da entrevista, no respectivo *software*, através da criação de categorias e subcategorias incluídas no *sistema de códigos* (fig. 3 em anexo), em concordância com o mapa conceptual. Cada categoria corresponde a uma dimensão de análise e as subcategorias correspondem às respectivas variáveis. Em seguida, de forma a facilitar o processo de interpretação e organização da entrevista, os dados relevantes de cada categoria foram agrupados às respectivas subcategorias.

5- CASO DE ESTUDO

Este capítulo visa responder às perguntas de investigação propostas no início da dissertação, através da análise e interpretação da informação recolhida.

5.1- Apresentação da empresa

O estudo de caso foi focado na CaetanoBus, uma empresa que opera no ramo B2B, na indústria automóvel. Em B2B é bastante evidenciado o paradigma do

Industrial Marketing and Purchasing, onde o marketing é encarado com uma série de interações, *networks* e relações entre empresas, dando uma nova perspectiva ao funcionamento dos mercados (Ford, Gadde, Hakansson e Snehota, 2003). Contudo, Fang (2001) destaca que a cultura, embora esteja presente nos negócios internacionais, através do seu impacto no comportamento dos negociadores, é ignorada neste paradigma (Fang, 2006). Assim, efetuar o estudo com incidência em B2B, poderá ter alguma relevância na compreensão do real efeito da cultura em negócios neste ramo.

5.1.2-Grupo Salvador Caetano

O Grupo Salvador Caetano nasceu de um pequena empresa, a Martins, Caetano e Irmão, fundada em 1946, estando atualmente concentrado numa holding designada por Grupo Salvador Caetano, SGPS, SA.

Encontra-se sediado em Vila Nova de Gaia, mas detém várias sucursais espalhadas por Portugal, Espanha, Angola, Cabo Verde, Moçambique, Inglaterra, Alemanha e China. Após a sua fundação rapidamente iniciou o contacto com o mercado internacional como importador e distribuidor, mas foi só em 2002 que se fixou num mercado externo, através de uma JV com DaimlerChrysler em Espanha. É uma das empresas portuguesas com mais destaque internacional, tendo um volume de negócios superior a 1.6 mil milhões de Euros e gerado cerca de 6.000 postos de trabalho, distribuídos pelos mais diversos pontos do Mundo.

A holding agrega quatro⁷ grandes unidades de negócio, entre as quais a Salvador Caetano Indústria, responsável pelo negócio industrial (fabrico de autocarros) e vendas internacionais. É aqui que se insere a Brilliance-CaetanoBus (fig. 4 em anexo), uma unidade fabril situada em Dailan, na China, fruto de uma *joint-venture* com uma

⁷ Toyota Caetano Portugal; Salvador Caetano Indústria; Salvador Caetano Auto; Salvador Caetano Capital.

empresa chinesa de referência no sector automóvel na China, a Brilliance Auto. Pelas suas características, esta será a sucursal alvo de estudo.

Eng. Jorge Pinto (entrevista 1), começou a sua carreira na Salvador Caetano, mas acabou por sair uns anos mais tarde para assumir um cargo na Bosch, onde dividiu o seu percurso por Portugal, França e China. Posteriormente, foi convidado a ingressar novamente no Grupo Salvador Caetano, num plano de reestruturação da Caetano UK, em Inglaterra, onde ainda é administrador. Em 2011, esteve à frente da COBUS Industries na Alemanha e atualmente é administrador da Salvador Caetano Indústria, CEO da CaetanoBUS e administrador não-executivo da Brilliance-CaetanoBus. Já o Eng. Mário Conde (entrevista 2), efetuou todo o seu percurso profissional no mercado internacional. É de destacar os 21 anos que esteve a trabalhar na Efacec, entre Macau, Hong Kong e Shangai e nos últimos anos o envolvimento com o Grupo Salvador Caetano, onde assumiu o cargo de diretor geral, na JV com a Brilliance, até Abril de 2015. É notável a experiência internacional de ambos, assim como a ativa presença na China, o que auferiu bastante fundamento ao estudo de caso.

5.2- Seleção do modo de entrada no mercado

A CaetanoBus desde cedo seguiu a tendência internacional do grupo, visto que grande parte da produção sempre foi para exportação, chegando hoje a de cerca de 90%.

Em 2009, afetada pela crise económica na Europa, a Caetano Bus começou a procurar soluções, não só fora de Portugal, mas também fora da Europa. Foi através da abordagem por parte da Brilliance Auto Investment, para integração num projecto de produção de veículos especiais, que o desejo de estabelecimento na China se iniciou.

O mercado chinês não era estranho à empresa, já tinham clientes há muitos anos para os quais exportavam, mas a parte comercial sempre foi tratada por um agente. De qualquer forma, a instalação da empresa na China nunca tinha sido equacionada,

segundo o Eng. Jorge Pinto (JP) “*A China sempre nos pareceu um mercado muito distante*”. É possível afirmar, que de uma forma mais latente, o percurso da empresa acaba por coincidir com o Modelo de Uppsala descrito no capítulo 2.

Distância Cultural: A DC não foi um fator muito relevante na seleção do modo de entrada, até porque a decisão de investimento partiu de uma proposta da Brilliance. Ambos os entrevistados consideram que existem claras diferenças culturais mas apontam também a existência de alguma heterogeneidade dentro da própria sociedade, variando consoante as regiões. Sugerem que no norte da China, onde a fábrica se localiza, as diferenças são mais acentuadas.

Joint-Venture: Tanto JP como o Eng. Mário Conde (MC) consideram que, em termos culturais, o facto de seguirem uma JV ajudou no processo de entrada no mercado. MC refere ainda que também ajudou em termos legais e fiscais, ressaltando que “*uma empresa portuguesa instalar-se na China sem ter um parceiro local, é muito difícil*”. Contudo, uma vez que a parte comercial foi deixada toda a cargo da Brilliance, devido à sua rede no mercado, os resultados não estão a decorrer de acordo com o esperado.

5.3- Instalação das empresas no mercado

Distância Cultural: A DC é clara, contudo o seu impacto não teve muita expressão na fase de instalação, uma vez que JP destaca que durante o processo negocial e consequente instalação, a Brilliance tinha uma equipa que conhecia bem a forma de pensar ocidental levando a que não existisse um grande choque cultural. Já na gestão corrente, o impacto é muito mais notório.

O antigo diretor geral, MC, evidência também a clara diferença nos valores éticos e na comunicação, considerando que esses foram os maiores constrangimentos que enfrentou no dia-a-dia laboral. Considera que uma JV com uma empresa estatal chinesa é

complicado e salvaguarda que *“notou-se claramente o aspecto cultural como algo que é preciso ter em atenção”*.

Processo de negociação para instalação: Ocorreu relativamente rápido e foi de acordo com o esperado. Tal como em qualquer outro negócio efetuado pela empresa, as negociações foram lideradas pelos quadros superiores, que se mantiveram durante todo o processo, e foram feitas tanto na sede dos seus parceiros, na China, como na sede da CaetanoBus em Portugal. JP considera que o processo foi normal, uma vez que *“ não foi muito diferente do resto do mundo, muito do comportamento dos Chineses é comportamento humano. Depois claro há as questões culturais como a perda da face, a hierarquização, esses são temas específicos da sociedade”*. A clara experiência e presença internacional foi um ponto relevante no decorrer das negociações.

Integração das equipas de gestão: De momento, na China, encontram-se 4 expatriados portugueses, entre os quais engenheiros e administradores, numa unidade fabril composta por cerca de 100 trabalhadores. Estes expatriados não tiveram nenhuma formação específica, uma vez que a China não era um local desconhecido. Contudo, existem sempre alguns constrangimentos, *“Se me vai dizer que as divergências que existem são devido à cultura? São sempre razões culturais, mas nós já fomos uma JV aqui com os alemães e ocorreram o mesmo tipo de conflitos que tivemos na China”*. JP considera até que o nível de divergências com os alemães foi superior, tendo em conta que *“a cultura chinesa é muito de não confronto, o que às vezes é mau, eles não dizem não, dizem que vão analisar, dizem que talvez se consiga, e por isso com eles às vezes o desespero não é o confronto, é o não confronto, ou seja, é o arrastar da situação, falam muito no plano assim a longo prazo, mas muito fluido”*. MC considera que, apesar de ser difícil estabelecer relações próximas com os chineses, a integração dos expatriados foi relativamente fácil.

Contratação de funcionários: O processo de contratação de funcionários não foi especialmente criado para esta sucursal, foi o mesmo que é utilizado em todo o grupo. Para os expatriados, foi lançado um concurso interno, em concordância com os procedimentos que utilizam habitualmente nestas situações. No caso dos trabalhadores locais o processo também é bastante similar, não existindo atualmente grande impacto cultural, como por exemplo do *guanxi*.

Rotinas organizacionais: As rotinas organizacionais são as mesmas que em Portugal. Está muito decalcado o estilo de gestão da CaetanoBus, uma vez que têm a seu cargo a direção geral da JV, a engenharia e o controlo de qualidade. JP refere que não sabe se é uma questão cultural, ou simplesmente por ser uma população mais jovem, mas existe bastante motivação para manter as coisas muito bem organizadas.

Relação com os parceiros de negócio: As relações com os parceiros de negócios estrangeiros foram geridas de forma cautelosa, “*Nós europeus tentamos sempre ter alguns cuidados, há que ter algumas precauções que são específicas de cada cultura, tem a ver com o não ofender. Aqui é o 13 que dá azar, lá é o 4, por isso nunca marco o arranque de uma JV para o dia 4*” (JP).

Guanxi: JP reconhece a existência do *guanxi*, mas não lhe atribui especial importância, referindo que “*existe uma preocupação com as relações pessoais no negócio claramente, mas eu ia-lhe perguntar, onde é que não existe? Isso ser um costume só chinês, eu acho que é mais de natureza humana*”. Ao passo que MC considera que este conceito foi preponderante para a rápida instalação no mercado.

5.4- Processo negocial na China

Atualmente, a parte negocial e comercial não está a decorrer de acordo com o previsto. A CaetanoBus de momento não tem controlo sobre esta área, fazendo com que não exista muito contacto direto com o cliente.

Distância cultural: JP considera que o maior problema é compreender realmente como é que o mercado funciona, como é que os chineses negociam. É um país com uma alta estruturação hierárquica e *“em termos negociais é bastante autoritário ainda e o nosso mercado são aeroportos. Os aeroportos normalmente pertencem às entidades estaduais ou provinciais e por isso é um tipo de negociação muito específico e eu acho que esse foi o grande desafio”*. Refere ainda que a maior dificuldade é a clara aversão ao compromisso firme, especialmente em termos contratuais, e ao confronto, características não tão comuns no mundo ocidental. Já MC destaca a diferença em termos de valores éticos como proeminente neste distanciamento cultural.

Confiança e Guanxi: Segundo JP, confiança é um fator importante, mas não uma base vinculativa, nem uma especial característica chinesa, é um fator inerente ao tipo de indústria em que a empresa se encontra. Assim como o *guanxi*. O administrador refere que *“é muito boa essa confiança, mas vamos lá pôr isto num contrato”* Considera que os chineses mostram alguma relutância aos contratos, mas quando confrontados acabam por ceder. Aponta ainda que, perante grandes investimentos em infraestruturas, como é o caso do negócio desta JV, a relação pessoal e a confiança são muito importantes, não só na China, mas em qualquer parte do Mundo, visto que se trata de uma relação duradora. Sugere que neste meio ninguém efetua negócios com desconhecidos.

Por outro lado, MC relata que durante a sua época nesta JV sempre tentou efetuar uma gestão baseada na confiança, dado que considera que os chineses necessitam muito deste conceito para trabalharem numa perspetiva de conjunto. Quanto ao *guanxi*, a sua opinião também foi um pouco diferente de JP, destacando que não se recorda de nenhum negócio que não envolva este aspeto, *“tudo na China gira à volta do guanxi”*.

Face: Este aspecto foi enfatizado por JP, “*é um ponto muito importante quando se está numa reunião na China, principalmente numa reunião com alguém que tem os seus subordinados à beira (...) Aqui no mundo ocidental muitas vezes há a tentativa de, eu vou-me afirmar na reunião. Na China isso é matar uma relação*”. MC também ressalva que os chineses gerem a sua vida à volta desta questão.

Intermediário nativo nas negociações: Geralmente, quando a situação assim o implica, é utilizado um intérprete. Frequentemente, a secretária da direção geral assume esse papel. Para isso, passou cerca de um mês em Portugal com o intuito de conhecer a empresa e a equipa que está deste lado. Até à data JP considera que o processo tem sido positivo. No entanto, MC aponta que um dos grandes problemas nas relações com os chineses é a comunicação, considerando que mesmo com o auxílio de intérpretes perde-se sempre bastante informação.

Participação governamental: Existiu interesse por parte do governo português, o embaixador de Portugal na China acompanhou o processo de instalação e efetuou algumas visitas, assim como a delegada da AICEP. JP considera que o apoio não foi fundamental para a concretização dos negócios, foi um apoio mais de retaguarda, mas que acabou por ser importante.

6- Conclusões e Discussão

No decorrer desta investigação tentou-se responder às questões descritas no capítulo 1. Foram formuladas proposições, descritas no capítulo 3, sobre as quais foram retiradas algumas conclusões descritas na tabela 3 disposta em anexo, com o auxílio de um estudo de caso à empresa CaetanoBUS.

Este estudo, com recurso a duas entrevistas em profundidade, permitiu concluir que embora as diferenças culturais entre Portugal e a China sejam claras, o impacto não

tem necessariamente que ser negativo, ou até superior a um país do ocidente, na fase de entrada, instalação no mercado e consequentes negociações. A gestão das diferenças culturais tem que ser tida em conta, mas não tem que funcionar como uma barreira.

Relativamente à seleção do modo de entrada, os condicionantes culturais foram inconclusivos, uma vez que a empresa decidiu instalar uma unidade fabril no mercado chinês devido à abordagem de uma outra empresa com a qual já detinha negócios. Na fase de instalação, a cultura chinesa também não foi considerada propriamente como um entrave, devido à experiência e conhecimento internacional de todas as partes envolvidas. Já na gestão corrente, o impacto parece ser mais notório, essencialmente devido às diferenças em termos de valores éticos e comunicativos.

O estudo de caso abordado é referente a uma empresa em B2B, o que pode influenciar a resposta às perguntas de partida. É um ramo onde as relações pessoais são importantes, porque geralmente estão em causa infraestruturas de grande volume, levando a que um dos entrevistados considere fatores como a confiança e o *guanxi*, importantes em qualquer mercado, não exclusivamente na China. No entanto, o entrevistado com mais experiência neste mercado, sugere que estes dois aspectos são a base primordial de qualquer negócio na China, dando aso a um contraste de opiniões. Este contraste pode ser derivado das suas experiências profissionais passadas, levando a crer que existe algum impacto do “critério auto-refrência” individual nesta experiência.

Fatores como a *face* e a estruturação hierárquica, foram exaltados como aspectos importantes a ter em conta na manutenção de relações de longa duração e durante o processo negocial neste mercado. Ao longo das entrevistas também foi possível detectar que a cultura chinesa empresarial descrita durante o capítulo 2 se coaduna com a realidade que a empresa lida.

É de salientar, que embora o choque cultural possa não ser grande nesta fase inicial, as empresas portuguesas não devem ignorar as diferenças existentes e devem saber geri-las. Sugere-se que talvez o impacto na gestão corrente seja mais elevado.

6.1- Limitações e Estudos Futuros

O estudo pode estar condicionado devido a algumas limitações ocorridas durante o processo de investigação. Nomeadamente, a limitação na amostra, uma vez que foram tidas em consideração unicamente duas entrevistas, referente ao caso de uma JV, o que pode não representar a realidade portuguesa na China de uma forma tão significativa. A obtenção de respostas ao pedido de entrevista foi um processo complexo, o que levou a que o trabalho de campo e respectiva análise tenha sido tardia e inexistente no caso das empresas 100% capital estrangeiro. Embora o contacto com outra empresa de renome portuguesa, com presença na China, tenha sido estabelecido e a aceitação ao estudo tenha sido positiva, as suas políticas de privacidade levaram a que as entrevistas não tenham sido elaboradas até à data de entrega do trabalho, devido a constantes adiamentos. Assim, o rumo da dissertação sofreu algumas alterações.

Durante a elaboração desta investigação, foi possível verificar, que algumas das temáticas abordadas necessitam de uma maior exploração em Portugal, dada a relevância que podem ter na internacionalização de empresas portuguesas para a China. Futuramente o estudo pode ser continuado tendo em consideração uma amostra maior, abrangendo tanto empresas que tenham efetuado uma JV, como empresas 100% capital estrangeiro e abordando de uma forma mais profunda o impacto que a cultura chinesa tem na gestão corrente das empresas portuguesas, depois de instaladas, uma vez que este aparenta ser o nível onde a cultura tem mais impacto.

Referências Bibliográficas

- Ahlstrom, D., Chen, S. J., & Yeh, K. S. (2010). Managing in ethnic Chinese communities: Culture, institutions, and context. *Asia Pacific Journal of Management*, 27(3), 341-354.
- Azar, G. (2014). How congruent are managers' perceptions of cultural distance with objective reality?. *Cross Cultural Management*, 21(4), 400-421.
- Barkema, H., Bell, J., & Pennings, J. M. E. (1996). Foreign entry, cultural barriers and learning. *Strategic management journal*, 17, 151-166.
- Bradley, F. (2005). *International marketing strategy*. Harlow, Essex: Pearson Education Limited.
- Benito, G. R., & Gripsrud, G. (1992). The expansion of foreign direct investments: discrete rational location choices or a cultural learning process? *Journal of International Business Studies*, 23(3), 461-476.
- Begley, T. M., & Tan, W. L. (2001). The socio-cultural environment for entrepreneurship: A comparison between East Asian and Anglo-Saxon countries. *Journal of international business studies*, 32(3), 537-553.
- Buckley, P. J., & Casson, M. C. (1998). Analyzing foreign market entry strategies: Extending the internalization approach. *Journal of international business studies*, 29(3), 539-561.
- Chen, M. J. (2002). Transcending paradox: The Chinese "middle way" perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, 19(2-3), 179-199.
- Chuah, S. H., Hoffmann, R., & Lerner, J. (2014). Chinese values and negotiation behaviour: A bargaining experiment. *International Business Review*, 23(6), 1203-1211.
- Deng, P. (2001). WFOEs: The most popular entry mode into China. *Business Horizons*, 44(4), 63-72.
- Drogendijk, R., & Slangen, A. (2006). Hofstede, Schwartz, or managerial perceptions? The effects of different cultural distance measures on establishment mode choices by multinational enterprises. *International business review*, 15(4), 361-380.

- Evans, J., & Mavondo, F. T. (2002). Psychic distance and organizational performance: An empirical examination of international retailing operations. *Journal of international business studies*, 33(3), 515-532.
- Fang, T. (2006). Negotiation: the Chinese style. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(1), 50-60.
- Fang, T. (2012). Yin Yang: A new perspective on culture. *Management and organization Review*, 8(1), 25-50.
- Fang, T., & Faure, G. O. (2011). Chinese communication characteristics: A Yin Yang perspective. *International Journal of Intercultural Relations*, 35(3), 320-333.
- Fang, T., Gunterberg, C., & Larsson, E. (2010). Sourcing in an increasingly expensive China: Four Swedish cases. *Journal of Business Ethics*, 97(1), 119-138.
- Faure, G. O., & Fang, T. (2008). Changing Chinese values: Keeping up with paradoxes. *International business review*, 17(2), 194-207.
- Gatignon, H., & Anderson, E. (1988). The multinational corporation's degree of control over foreign subsidiaries: An empirical test of a transaction cost explanation. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 4(2), 305-336.
- Graham, J. L., & Lam, N. M. (2003). The Chinese negotiation. *Harvard business review*, 81(10), 82-91.
- Guthrie, D. (1998). The declining significance of guanxi in China's economic transition. *The China Quarterly*, 154, 254-282.
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of international business studies*, 14(2), 75-89.
- Ilhéu, F. (2006). *Internationalização das empresas portuguesas e a China*. Câmara de Comércio e Indústria Luso-Chinesa. Coimbra: Almedina.
- Ilhéu, F. (2009). *Estratégias de Marketing Internacional: Casos de empresas Portuguesas*. Coimbra: Almedina.
- Jansson, H., & Söderman, S. (2015). International strategic management hybrids in China. *International Journal of Emerging Markets*, 10(2), 209-223

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 8(1), 23-32.

Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm—four swedish cases 1. *Journal of management studies*, 12(3), 305-323.

Kanter, R. M., & Corn, R. I. (1994). Do Cultural Differences Make a Business Difference?: Contextual Factors Affecting Cross-cultural Relationship Success. *The Journal of Management Development*, 13(2), 5-23.

Kogut, B. (1988). Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. *Strategic management journal*, 9(4), 319-332.

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.

Leung, K. (2008). Chinese culture, modernization, and international business. *International Business Review*, 17(2), 184-187.

Li, J., Lam, K., & Qian, G. (2001). Does culture affect behavior and performance of firms? The case of joint ventures in China. *Journal of International Business Studies*, 32(1), 115-131.

Malhotra, N. K., & Birks, D. F. (2007). *Marketing research: An applied approach*. Harlow, Essex: Pearson Education.

Meyer, K. E., Estrin, S., Bhaumik, S. K., & Peng, M. W. (2009). Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies. *Strategic management journal*, 30(1), 61-80.

Morosini, P., Shane, S., & Singh, H. (1998). National cultural distance and cross-border acquisition performance. *Journal of international business studies*, 29(1), 137-158.

Mukherji, A., Mukherji, J., Dibrell, C., & Francis, J. D. (2013). Overbidding in cross-border acquisitions: Misperceptions in assessing and valuing knowledge. *Journal of World Business*, 48(1), 39-46.

Newman, K. L., & Nollen, S. D. (1996). Culture and congruence: The fit between management practices and national culture. *Journal of international business studies*, 27(4), 753-779.

O'Grady, S., & Lane, H. W. (1996). The psychic distance paradox. *Journal of international business studies*, 27(2), 309-333.

Pan, Y., & Tse, D. K. (2000). The hierarchical model of market entry modes. *Journal of international business studies*, 31(4), 535-554.

Parkhe, A. (1991). Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliances. *Journal of international business studies*, 22(4), 579-601.

Saunders, M. L., & Lewis, P e Thornhill, A.(2009). *Research Methods for Business Students*. Londres: Prentice Hall Inc., Financial Times.

Shenkar, O. (2001). Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. *Journal of International Business Studies*, 32(3), 519-535.

Sin, L. Y., Tse, A. C., Yau, O. H., Lee, J. S., Chow, R., & Lau, L. B. (2000). Market orientation and business performance: An empirical study in mainland China. *Journal of Global Marketing*, 14(3), 5-29.

Swift, J. S. (1998). Cultural closeness as a facet of cultural affinity: A contribution to the theory of psychic distance. *International Marketing Review*, 16(3), 182-201.

Trimarchi, M., Liesch, P. W., & Tamaschke, R. (2010). A study of compatibility variation across Chinese buyer-seller relationships. *European Journal of Marketing*, 44(1/2), 87-113.

Vermeulen, F., & Barkema, H. (2001). Learning through acquisitions. *Academy of Management journal*, 44(3), 457-476.

Wang, C. L. (2007). Guanxi vs. relationship marketing: Exploring underlying differences. *Industrial Marketing Management*, 36(1), 81-86.

Welch, L. S., Benito, G. R. G., & Petersen, B. (2007). *Foreign operation methods: Theory, analysis, strategy*. Chetlham: Edward Elgar Publishing.

Whitelock, J. (2002). Theories of internationalisation and their impact on market entry. *International marketing review*, 19(4), 342-347.

Yang, Z., & Wang, C. L. (2011). Guanxi as a governance mechanism in business markets: Its characteristics, relevant theories, and future research directions. *Industrial Marketing Management*, 40(4), 492-495.

AICEP- Portugal Global (Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal). China- Ficha de Mercado. Acedido em Abril 15, 2015, em <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Detail.aspx?documentId=6efb1b81-e68f-4aef-b980-7aa095e2d413>

CCILC- Câmara de Comércio e Indústria Luso Chinesa. Relações culturais entre Portugal e a República Popular Chinesa. Acedido em Abril 16, 2015, em <http://www.ccilc.pt/pt/relacoes-culturais>

HOFSTED- The Hofsted Center. Análise do contexto sociocultural de Portugal e da China através do Modelo de 6-D. Acedido em Maio 21, 2015, em <http://geert-hofstede.com/portugal.html>

Anexos

Figura 1- Imagem representativa da filosofia Yin-Yang.



Figura 2- Importação da Informação para MaxQda12

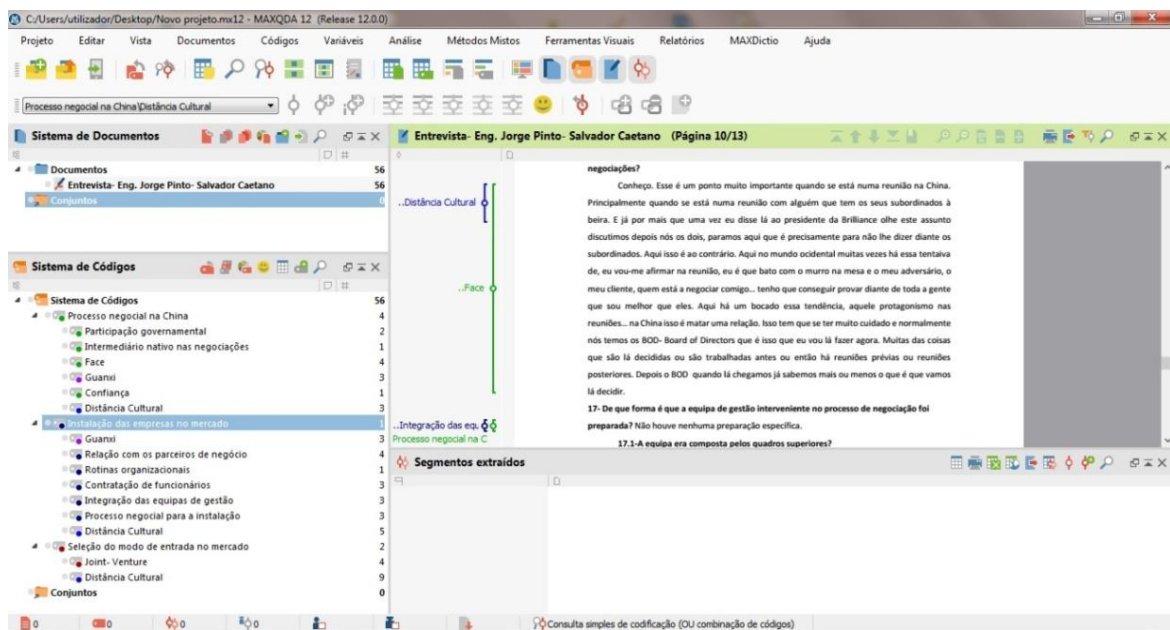


Figura 3- Sistema de código definido, Maxqda12

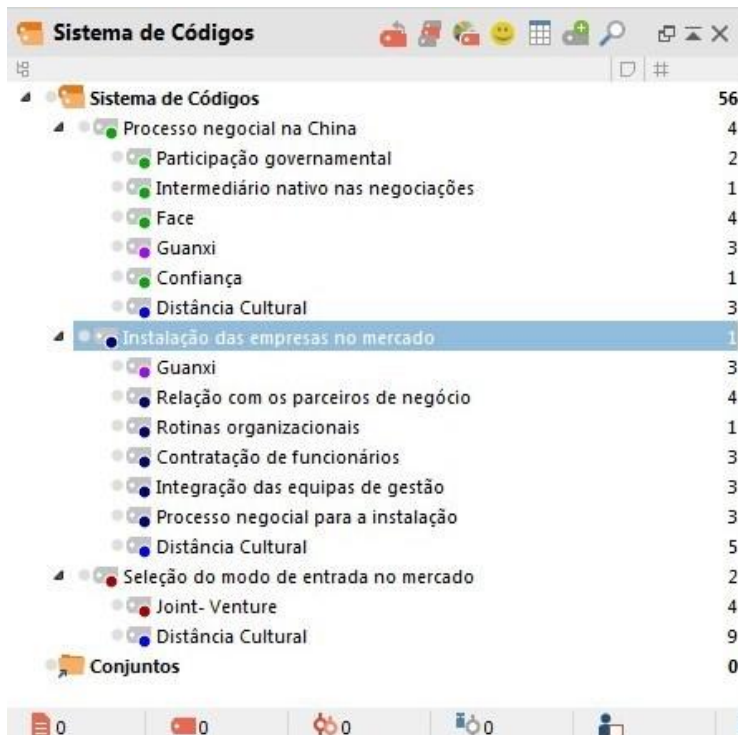


Figura 4- Estrutura da Salvador Caetano Indústria disposta na apresentação institucional da CaetanoBUS



Tabela 1- “Cadeia de estabelecimentos” do Modelo de Uppsala desenvolvido por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977).

Estádios	Descrição
1º Estádio	Sem atividade exportadora
2º Estádio	Exportações através de um agente
3º Estádio	Estabelecimento no mercado estrangeiro através de uma subsidiária de vendas
4º Estádio	Estabelecimento de uma unidade de produção no país alvo

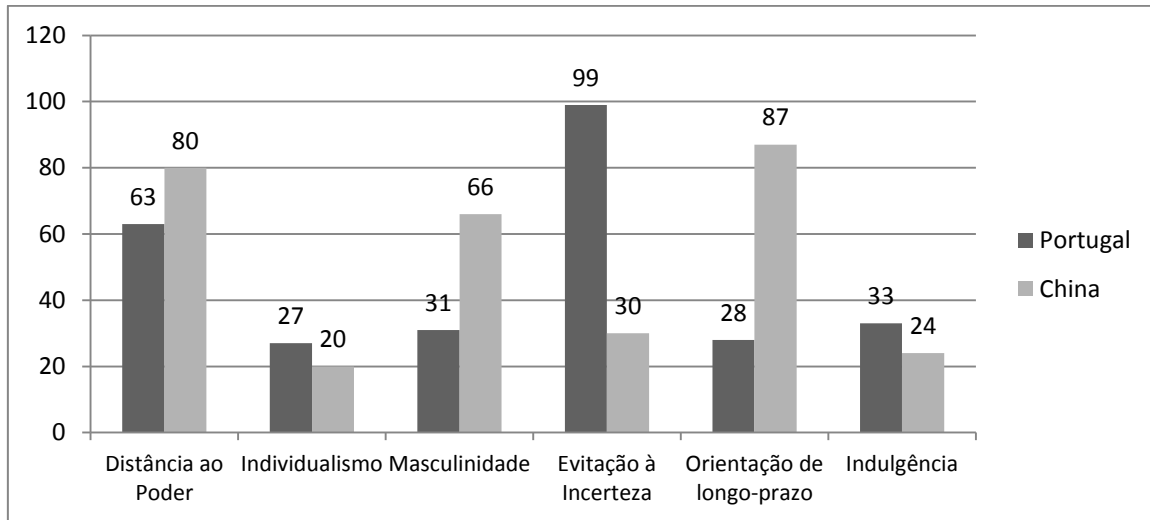
Tabela 2- Tabela de valores chineses paradoxais apresentada por Faure e Fang (2008).

Valores chineses paradoxais	
(1) <i>Guanxi</i>	vs. Profissionalismo
(2) Importância de <i>Face</i>	vs. Auto- expressão e comunicação direta
(3) Frugalidade	vs. Materialismo e Ostentação
(4) Orientação familiar e para o grupo	vs. Individualismo
(5) Aversão à Lei	vs. Respeito pelas práticas legais
(6) Respeito pela etiqueta, idade e hierarquias	vs. Respeito pela simplicidade, criatividade e competência
(7) Orientação de longo-prazo	vs. Orientação de curto-prazo
(8) Credos tradicionais	vs. Abordagens modernas

Tabela 3- Conclusões finais acerca das proposições em estudo.

Proposições	Variáveis	Suportada?	Verdadeira?
P1: A cultura chinesa tem impacto na seleção do modo de entrada das empresas portuguesas na China.	-Distância cultural - <i>Joint-ventures</i>	Não suportada	Inconclusivo
P2: As joint-ventures são um bom veículo para reduzir a distância cultural entre as empresas portuguesas e o mercado chinês.	-Distância Cultural -Processo de negociação para instalação	Suportada	Verdadeira
P3: A distância cultural teve um impacto negativo na instalação de empresas portuguesas na China.	-Integração das equipas de gestão -Contratação de funcionários -Rotinas Organizacionais -Relação com os parceiros de negócio -Guanxi	Fracamente Suportada	Falsa
P4: As diferenças culturais afetam negativamente o processo negocial entre as empresas portuguesas e os seus parceiros chineses.	-Distância Cultural -Confiança -Guanxi -Face -Intermediário nativo nas negociações -Participação governamental	Fracamente Suportada	Falsa

Gráfico 1- Análise comparativa das características da cultura portuguesa e chinesa baseada no modelo de seis dimensões de Hofstede (2015).



Guião de entrevista

Dados do entrevistado:

Nome-

Cargo na empresa-

Experiência internacional-

Grupo I- A empresa e a China:

1- Qual/Quais as razões que levaram a sua empresa a investir na China?

2- O que é que a sua empresa considera como fator crítico de sucesso no desenvolvimento de negócios na China?

3- Qual é o número de empregados que a vossa sucursal na China tem? (Expatriados e Locais)

Grupo II- Modo de entrada

4- De que forma é que a empresa iniciou as operações com o mercado Chinês? (Importações, Exportações, Licenciamento, Investimento Direto, etc.)

5- Quais foram os fatores que pesaram mais na escolha do modo de entrada?

6- Considera que existe uma grande distância cultural entre Portugal e China?

6.1- Se sim, quais os aspectos culturais que mais pesaram na escolha do modo de entrada?

6.2- Considera que o modo de entrada escolhido facilitou a adaptação cultural ao mercado?

7- Cerca de quanto tempo é que decorreu desde a intenção de entrada no mercado chinês, até à efetiva entrada?

7.1- Qual considera ter sido o maior constrangimento?

Grupo III- Instalação da empresa

8- Como decorreu o processo negocial para a instalação da empresa no mercado?

8.1- Considera que a distância cultural teve algum impacto durante este processo?

8.2- Se sim, de que forma é que os intervenientes neste processo foram preparados para lidar com esta distância?

9- Conhece o conceito de *guanxi*?

9.1- Se sim, considera ter sido importante no processo negocial para a instalação da sua empresa no mercado chinês?

10- A distância cultural teve algum impacto na integração das equipas de gestão?

10.1- De que forma é que estas foram preparadas para lidar com as diferenças culturais?

10.2- As diferenças culturais entre os gestores expatriados e os gestores locais afetaram a performance da empresa? Ocorreram algumas situações de conflito devido à orientação cultural?

11- Como ocorreu o processo de contratação de funcionários? O processo foi igual ao utilizado em Portugal?

11.1- O *guanxi* teve algum impacto neste processo? (Caso tenha respondido de forma afirmativa à questão 9)

12- As normas e rotinas organizacionais da sucursal na China são iguais às da empresa em Portugal?

12.1- Se não, quais as principais diferenças? E quais foram as razões para essas diferenças?

13- As relações com os parceiros de negócios na China são geridas da mesma forma que em Portugal?

13.1- Se não, quais as principais diferenças?

14- O primeiro ano da empresa na China decorreu de acordo com os objetivos definidos?

14.1- Se não, quais as principais razões?

Grupo IV- Processo negocial

Este grupo é referente a todos os negócios efetuados até à data.

15- Como é que foi estabelecida a relação com os vossos parceiros de negócio?

15.1- Considera que a confiança entre ambas as partes é um fator determinante para o sucesso do negócio?

16- Em comparação com a vossa atividade no mercado português, quais são as principais diferenças no processo negocial com os vossos parceiros de negócio?

16.1- O *guanxi* tem algum impacto neste processo? (Caso tenha respondido de forma afirmativa à questão 9)

16.2- Considera que o *guanxi* tem sido importante para o sucesso do seu negócio? (Caso tenha respondido de forma afirmativa à questão 9)

16.3- Conhece o conceito de *face*? Se sim, considera que teve impacto durante as negociações?

17- De que forma é que a equipa de gestão interveniente no processo de negociação foi preparada?

17.1- A equipa era composta pelos quadros superiores?

17.2- A equipa foi sempre a mesma durante todo o processo?

17.3- Foi utilizado algum intermediário nativo durante as negociações? Se sim, considera que este agente foi crucial para a concretização do negócio?

18- Durante todo o processo negocial houve algum apoio do governo?

18.1- Se sim, considera que este apoio foi fundamental para a realização do negócio?

19- As negociações foram todas efetuadas apenas na China?

20- Numa avaliação geral, em que área considera que a distância cultural entre Portugal e China teve maior impacto? Qual foi a maior dificuldade? Surgiu alguma oportunidade ou benesse devido a esta distância?

Grupo V- Perfil da Empresa

21- Qual é a % do volume de negócios no mercado internacional em comparação com o mercado interno?

22- Qual é a % de empregados no mercado internacional em comparação com o mercado interno?

23- Qual é a % de investimento de investimento no mercado internacional em comparação com o mercado interno?

24- No mercado internacional, quais são as principais vantagens competitivas da sua empresa?