



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

**Análise e Aperfeiçoamento de Estratégias de
Internacionalização de uma Imobiliária Sueca
em Portugal**

Projeto Aplicado

Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial

Aluno: Rita Bilbao Cunha Jóia, N°50032103, rita.bilbao.joia@gmail.com

Orientação Científica: Paulo Ferreira, paulo.ferreira@universidadeeuropeia.pt

Julho de 2017

Declaração de Autoria

O conteúdo deste relatório é da exclusiva responsabilidade do(a) autor(a). Mais declaro que não incluí neste trabalho material ou dados de outras fontes ou autores sem a sua correta referência. A este propósito declaro que li o guia do estudante sobre o plágio e as implicações disciplinares que poderão advir do incumprimento das normas vigentes

Data

Assinatura

Agradecimentos

Um especial reconhecimento a toda a ajuda dada pelo Professor Paulo Ferreira, pela sua dedicação, paciência e orientação.

Ao Professor Ivo Dias pela ajuda inicial no desenvolvimento do projeto.

Ao apoio incondicional dos meus Pais. Sem eles não teria sido possível concluir este projeto.

Ao meu melhor amigo Alberto, pela sua ajuda incondicional, força e motivação para a finalização deste projeto.

Índice Geral

Índice de Figuras	IV
Lista de Abreviaturas	V
Resumo.....	VI
Abstract	VII
1 Introdução	1
2 Quadro Conceptual	3
2.1 Perspetiva Histórica.....	3
2.2 Motivações Pessoais	7
2.3 Motivações do Estabelecimento da Empresa	7
3 Componente Metodológica.....	9
4 Projeto.....	11
4.1 Caracterização da Empresa.....	11
4.2 Modelo de Negócio da Empresa: Regime Franchising	13
4.3 Problemáticas.....	15
4.4 O Exemplo de um Franchising de Origem Sueca.....	25
4.5 Processos a Implementar/Melhorar	32
5 Conclusão.....	40
6 Bibliografia	43
7 Anexos	47

Índice de Figuras

Figura 1 - N° de Licenças (Evolução Histórica).....	4
Figura 2 - N° de Empresas (Evolução Histórica)	5
Figura 3 - Ciclo Organizacional Problemático.....	27
Figura 4 - Ciclo Organizacional Saudável	27

Lista de Abreviaturas

INCI – Instituto da Construção e do Imobiliário

IMPIC – Instituto dos Mercados Públicos da Construção e do Imobiliário

APEMIP – Associação dos Profissionais e Empresas de Mediação Imobiliária de Portugal

RNH – Regime dos Residentes não Habituais

IRS – Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares

IMI – Imposto Municipal sobre Imóveis

IMT – Imposto Municipal sobre as Transmissões Onerosas de Imóveis

Resumo

A Empresa Imobiliária Sueca sobre a qual incide este trabalho, decide em 2015 internacionalizar-se, em regime franchising em Lisboa, Cascais. Esta decisão foi sustentada pelo sucesso de negócio de um outro franchising, um ano antes, no Algarve, Lagos, da mesma empresa, que por sua vez teve como motivação principal, o sucesso de franchisings estabelecidos no mercado Espanhol anos antes.

O principal objetivo da empresa é oferecer o melhor que Lisboa e Cascais têm a nível imobiliário a clientes compradores Suecos que queiram comprar uma casa de férias ou mesmo uma residência permanente.

Desta forma, estabelece-se um novo franchising em Cascais, com um projeto de implementação baseado nos anteriores. É neste momento que começam a surgir desafios para a empresa e é precisamente sobre esses desafios que vai ser desenvolvido este trabalho.

No fundo este projeto vai começar por analisar as estratégias de internacionalização usadas pela empresa como entrada no mercado português, de modo a encontrar a raiz dos problemas que a empresa sentiu.

Tais problemáticas vão incidir essencialmente sobre as áreas da linguística, e da cultura.

Posteriormente, depois de analisados os problemas, será feito um estudo que vai de encontro à resolução dos mesmos, no fundo, serão apresentadas uma série de novas estratégias que ao serem implementadas poderão ajudar a resolver e a prevenir futuros problemas.

É importante notar que todo o desenvolvimento deste projeto foi feito segundo duas perspetivas diferentes. A primeira, baseada em estudos científicos, os quais ajudaram a sustentar uma segunda perspetiva, que incide sobre uma experiência pessoal de trabalho na empresa.

Deste modo, o objetivo principal será construir uma ponte que sirva de suporte para a boa relação entre as estratégias da empresa e o mercado onde opera.

Palavras-chave: Linguística, cultura, Mercado Português, internacionalização, estratégias, franchise, imobiliárias, implementação, problemáticas, soluções.

Abstract

The Swedish Real Estate Agency covered by this research decides to enter the Lisbon and Cascais market under a franchising framework. This decision was supported by a previous successful franchising agency, in 2014, in Algarve, Lagos, from the same company, which also achieved successful businesses in the Spanish market several years earlier.

The main purpose of the company is to offer the best quality real estate properties to Swedish buyers, who wish to buy a vacation house, or even a permanent residence in Portugal.

This way, the company establishes its' new franchise in Cascais, with a deployment strategic project, similar to the previous successful agencies. At this point, the company starts to experience some difficulties, and it is precisely about them that this work will be developed.

Essentially this research will begin with the analyses of the internationalization strategies used by the company as an entry mode for the Portuguese market, aiming to find out the root of the problems the company felt.

These problems will revolve around different areas, such as, culture and linguistics.

After the problems have been pinpointed and reviewed, a research will be performed in order to help solve those problems, in other words, new strategies that will try prevent future problems will be introduced.

It is important to note that this project has been developed under two different perspectives. The first being a scientific study based one, and the second being a personal working experience in the company itself. The first perspective will support the second one.

Therefore, the main goal of this research will be to try and build a bridge of support the will help better the relation between the company's strategies and this new market in which it operates.

Keywords: Linguistics, culture, Portuguese market, internationalization, strategies, franchise, real-estate, introduce, problems, solutions

1 Introdução

Este trabalho vai incidir sobre o estudo e análise de uma empresa imobiliária Sueca em regime de franchising. O seu objetivo será fazer uma ligação a nível linguístico, cultural e de transferência de conhecimento, entre uma empresa de direito Sueco e o mercado alvo de sua escolha, nomeadamente, a preferência pelo mercado Português para estabelecer duas sociedades de direito Português como franchisadas.

Esta ligação vai ser completamente imprescindível dado que a empresa vai enfrentar variados problemas a nível linguístico, cultural e de transferência de conhecimento (proveniente da franchisadora), como se procurará demonstrar ao longo deste trabalho.

Esta ligação será feita a partir da análise de problemas encontrados segundo e acabando com uma conclusão que irá propor métodos/soluções e processos de implementação que ajudarão a solucionar esses problemas, criando assim uma ponte segura e saudável entre a empresa e o mercado português.

Tais problemas e respetivas soluções, serão analisadas segundo dois padrões, sendo o primeiro um padrão de análise teórica, baseado em problemas hipotéticos encontrados a partir de estudos científicos, que se relacionem com os problemas efetivos da empresa em foco.

O segundo padrão incidirá sob uma análise dos problemas reais da empresa, encontrados ao observar a mesma. Este, terá uma componente mais pessoal e crítica.

A razão pela qual foi possível fazer este estudo explica-se pelo facto da empresa Sueca franchisadora, de dimensão considerável, ter vindo a penetrar os mercados do sul da Europa com bastante agressividade, começando com o mercado Espanhol, passando depois para o mercado Português onde decide estabelecer originalmente um franchising no Algarve e mais tarde no distrito de Lisboa, mais concretamente em Cascais. É sobre este segundo mercado que vai versar a análise deste trabalho.

Este trabalho começará com uma pequena introdução explicativa do projeto em estudo e os seus objetivos.

Posteriormente será apresentada uma breve explicação das motivações que levam empresas do sector imobiliário a estabelecer-se em Portugal, apoiada numa perspetiva de evolução histórica de acordo com o número de imobiliárias em Portugal, ao longo dos anos. Desta forma é apresentada uma análise retrospectiva desde 2008, para melhor compreender as mudanças que se viveram em Portugal, a nível económico, que resultaram na escolha de Portugal como destino

de eleição, para várias empresas no sector do imobiliário.

No ponto seguinte serão analisadas as motivações pessoais para a elaboração deste trabalho e também uma perspetiva mais específica das motivações da empresa na escolha de Portugal como mercado-alvo.

De seguida será feito um enquadramento dessa empresa, em que se descreverá os seus valores, visão, missão, história, objetivos e o seu modelo de negócio.

Logo depois será apresentado o ponto crucial deste trabalho, em que se exporá uma análise das problemáticas, baseadas em estudos científicos. As problemáticas vão dividir-se em três áreas diferentes: as barreiras linguísticas, a transferência de conhecimento e a cultura associada ao bom funcionamento de uma empresa.

Seguidamente e, para suportar o ponto anterior, serão apresentadas as problemáticas reais da empresa ou seja, a um nível mais crítico e de experiência pessoal, estabelecendo-se uma relação com os estudos científicos acima apresentados.

Este ponto propõe-se fornecer uma visão mais pessoal da empresa e conseqüentemente mais próxima da realidade. Em resumo é uma análise do seu dia-a-dia e dos desafios identificados neste contexto.

De forma a facilitar a contextualização com a base teórica este ponto estará estruturado, tal como o anterior, em três diferentes áreas, as barreias linguísticas, a transferência de conhecimento e a cultura associada ao bom funcionamento de uma empresa.

Posteriormente será feita uma explicação de como essas problemáticas podem ser resolvidas. Serão dados exemplos de processos e soluções a implementar, baseados também em estudos científicos, sempre relacionados com as problemáticas anteriormente analisadas.

Neste capítulo, as soluções identificadas serão imediatamente relacionadas com a empresa, para melhor compreender a importância das mesmas.

Para terminar será apresentada uma conclusão, a qual incluirá uma breve apreciação face aos objetivos definidos, as limitações do próprio projeto e algumas recomendações e implicações práticas de algumas conclusões.

2 Quadro Conceptual

Este trabalho propõe apresentar uma série de problemáticas / barreiras à implementação de um franchising de uma empresa Sueca em Portugal e segundo uma análise cuidadosa dessas problemáticas fundamentadas em trabalhos científicos e experiência própria, serão expostas possíveis soluções para as mesmas.

No fundo o que este trabalho vai procurar determinar, são soluções que a longo-prazo possam diminuir os problemas que a empresa vai encontrar ao longo do tempo. Problemas esses que, são consequência das estratégias que a empresa decidiu implementar no exercício da sua atividade comercial em território Português.

A pergunta de investigação inerente a este trabalho passa por identificar novos métodos estratégicos e procedimentos que estejam alinhados tanto com a empresa como com o mercado em que atua, sendo que serão apresentadas razões que possam explicar o deficiente funcionamento atual da empresa franchisada.

2.1 Perspetiva Histórica

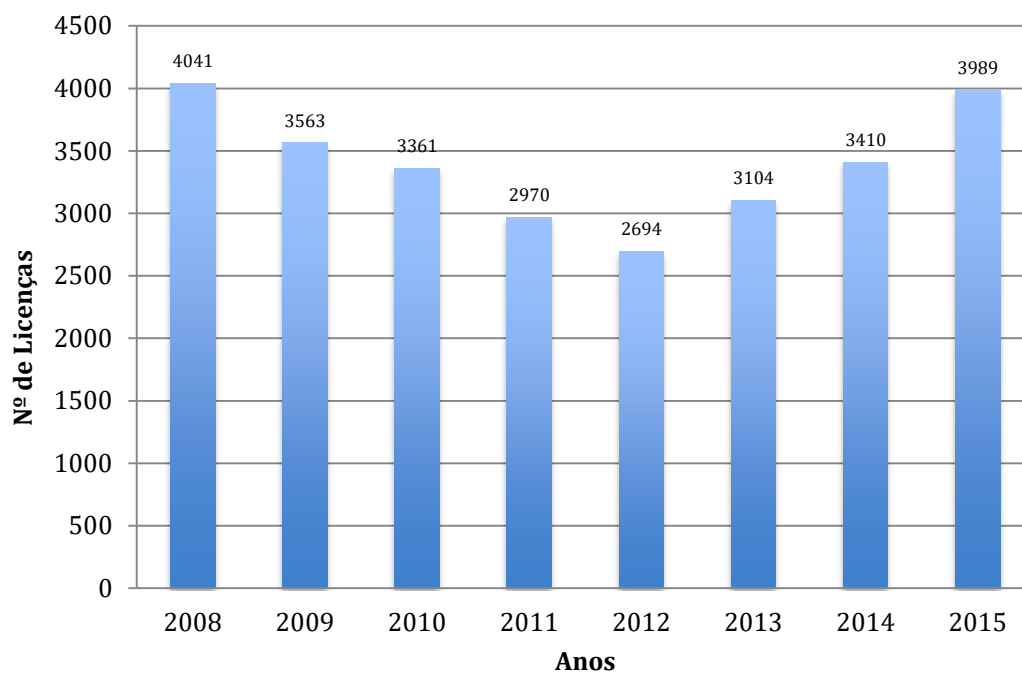
Para melhor exemplificar esta evolução da escolha de Portugal como mercado – alvo para vários franchisings imobiliários, empresas imobiliárias e empresa em questão e para suportar as motivações e justificações acima descritas, é necessário fazer uma análise de dados relativamente ao número de imobiliárias que têm vindo a exercer atividade comercial em Portugal, para que possa haver uma base explicativa da decisão da empresa-mãe ter estabelecido dois franchisings em Portugal.

O sector imobiliário dedica-se ao exercício legal da atividade de mediação imobiliária, que compete em exclusivo às empresas e empresários devidamente habilitados pelo IMPIC (Instituto dos Mercados Públicos do Imobiliário e Construção) que deverão ser detentores dos respetivos títulos habilitantes.

Esses títulos dividem-se em duas categorias. As licenças de mediação imobiliária, emitidas pelo IMPIC, as quais devem ser detidas pelas empresas de mediação para poderem exercer, e o cartão de identificação do responsável legal, que pertence a qualquer indivíduo que trabalhe para essa empresa sendo que esse título é-lhe automaticamente atribuído assim que assina contrato de trabalho com a empresa.

A análise que se segue irá incidir sobre o número de licenças detidas pelas empresas imobiliárias, desde 2008 a 2015. Desta forma poderemos ter uma noção das flutuações do número de agências e comparar esses resultados com outros fatores condicionantes externos à motivação das empresas.

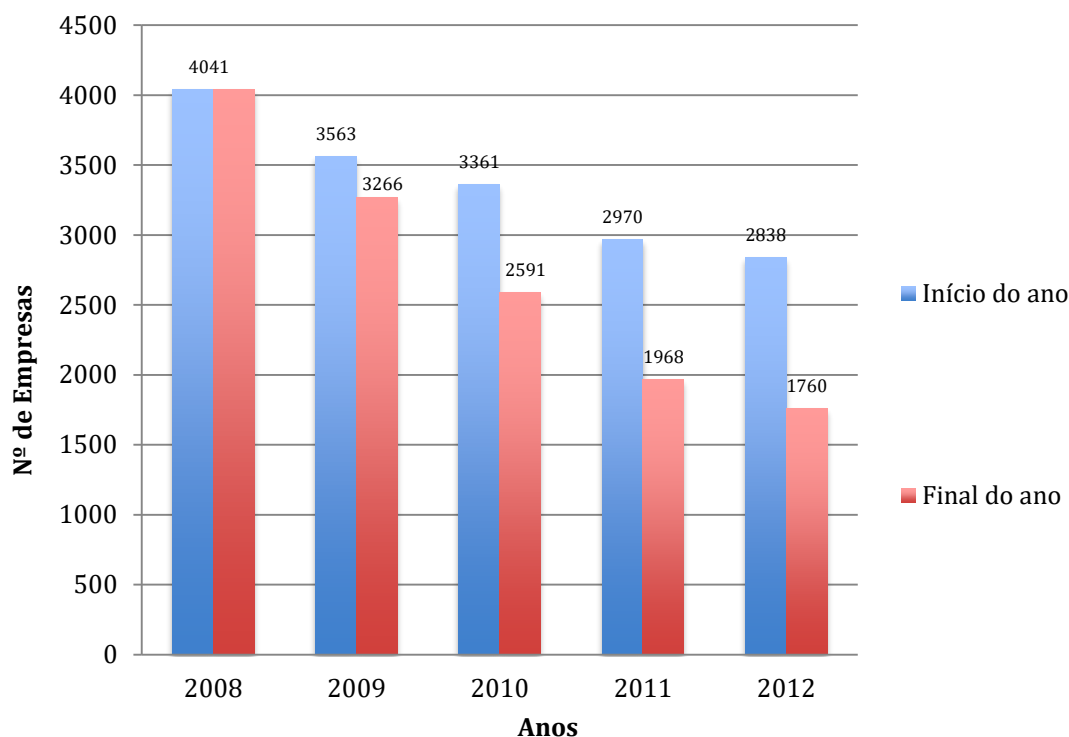
Figura 1 - Nº de Licenças (Evolução Histórica)



Fonte: INCI / IMPIC (2008-2015)

Segundo uma análise dos números presentes na figura acima é bastante perceptível observar uma diminuição do número de licenças desde 2008 a 2011. Este facto traduz-se na existência de uma conjuntura económica que o sector viveu nesses anos. Observa-se também um acréscimo a partir do ano 2013 que será endereçado mais à frente.

Figura 2 - Nº de Empresas (Evolução Histórica)



Fonte: INCI / IMPIC (2008-2012)

Para melhor exemplificar a situação acima e perceber a dimensão do problema deve examinar-se a figura 2 que demonstra a evolução do número de empresas existente no princípio do ano e a sua comparação com o número de empresas do final desse mesmo ano.

A conjuntura económica vivida nestes anos acima apresentados, mais precisamente, a partir de 2008/2009, está diretamente relacionada com a crise económica que Portugal tem vivido desde esses anos. Esta crise afetou inúmeros sectores e o sector da mediação imobiliária não escapou à mesma. Nessa altura o investimento estrangeiro diminuiu e inclusivamente, a nível interno, deixou de haver capacidade quer da parte de empresários, quer dos cidadãos Portugueses para comprarem casas, pois o crédito à habitação passou a ser inalcançável para a maioria das famílias.

Avançando no tempo ainda segundo a figura 1, pode observar-se um decréscimo no número de licenças imobiliárias de 2008 a 2012, também devido à crise económica do país, sendo que o número mais baixo de sempre foi atingido em 2012.

No entanto, podemos verificar uma inversão da tendência decrescente com um crescimento que

superou não só o ano anterior de 2012 como também o ano de 2011. Este crescimento está ligado ao início da recuperação económica. Começa a sentir-se uma maior confiança por parte dos investidores como resultado de programas como o dos vistos “Gold” e do novo regime fiscal de RNH (Residentes não habituais), que vêm ajudar a justificar este crescimento.

Posterior ao ano 2013, o ano 2014 apresentou ainda um crescimento relativo ao ano anterior. Tal como demonstra a figura, esta situação continua relacionada à recuperação económica do país, resultando numa significativa melhoria no que diz respeito ao número de licenças em 2014.

Ainda na mesma figura, o ano de 2015 apresenta também um acentuado crescimento relativo ao ano anterior, com resultados bastante significativos.

Em função destes dados e análise dos mesmos, verificou-se um decréscimo no primeiros anos devido a uma crise financeira profunda, no entanto o sector conseguiu recuperar e tem vindo a crescer de forma impressionante desde 2013. Fatores como a recuperação financeira do país, tiveram grande impacto neste crescimento, no entanto não devem ser esquecidos outros fatores que conjugados, favorecem Portugal como destino de preferência por parte das imobiliárias em expansão. Fatores como as condições climáticas, o baixo custo de vida comparado com países do norte da Europa, a simpatia e amabilidade da população Portuguesa, o grau de insegurança do nosso País, as convulsões políticas noutros mercados de destino turístico e a recente realidade em que se tornaram as ações terroristas em diversas cidades europeias, são levados em consideração pelas empresas imobiliárias e franchisings, especialmente estrangeiros, aquando da escolha de mercados-alvo, especialmente em zonas como o Algarve, Lisboa e Cascais.

Segundo os dados acima apresentados é também importante refletir sobre o crescimento das transações de imóveis em Portugal.

De acordo com a APEMIP, Associação dos Profissionais e Empresas de Mediação Imobiliária de Portugal e a Agência Lusa (2016), as transações em 2016 devem ter aumentado entre os 35 e os 40%. Este crescimento foi estimulado pelo investimento estrangeiro e recuperação do mercado interno.

No entanto é necessário que, com a vinda destes novos negócios e novos investimentos, os novos empreendedores também reconheçam o facto de que os preços e valor de mercado do

sector imobiliário praticados nos anos críticos da crise económica, já não vão ser os mesmos, sendo espectável que os preços dos imóveis aumentem.

2.2 Motivações Pessoais

Uma das maiores motivações decisivas para a elaboração e desenvolvimento deste trabalho foi a motivação pessoal devido a uma experiência de trabalho na empresa, que fez com que fossem encontrados, ao longo do tempo, motivos e material suficientemente relevantes para a composição deste projeto, tendo a empresa fornecido as condições necessárias para o desenvolvimento do mesmo.

Foi também importante poder enquadrar a área de estudos desejada, ou seja, foi possível utilizar a experiência vivida na empresa para desenvolver um projeto cujos temas principais e desejados fossem a língua/idioma, cultura e gestão de empresas.

2.3 Motivações do Estabelecimento da Empresa

O estabelecimento da empresa em Portugal, Cascais, em 2015, não foi por acaso. Há várias justificações e motivações da empresa na escolha do mercado português.

Em primeiro lugar, a empresa já tinha estabelecido, um ano antes de entrar para o mercado em cascais, um escritório em Lagos, Algarve.

Dado o sucesso deste novo primeiro franchising no Algarve, a empresa-mãe decide abrir um escritório em Cascais.

Outras razões como a situação económica estável do país e disponibilidade da banca para a concessão de crédito à habitação foram os principais motivadores para o crescimento do investimento estrangeiro, o aumento do turismo e consequentemente para o estabelecimento de empresas imobiliárias em Portugal.

Dados do Portal do Franchising (2015), sugerem que as três maiores imobiliárias em regime franchising em Portugal, Remax; ERA, e Century 21, tiveram um crescimento substancial em 2015.

Outra motivação inerente ao estabelecimento de imobiliárias em Portugal e especificamente da empresa em estudo, está relacionada com o Estatuto do Residente Não Habitual, instituído pelo

Decreto-Lei nº 249/2009 de 23 de Setembro. Segundo o Código Fiscal do Investimento, criou-se este regime fiscal para o residente não habitual (RNH) em sede de imposto sobre os rendimentos das pessoas singulares (IRS), tendo em vista atrair para Portugal profissionais não residentes qualificados em atividades de elevado valor acrescentado ou de propriedade intelectual, industrial ou know-how, bem como beneficiários de pensões obtidas no estrangeiro. (Portal das Finanças 2016).

Este novo conceito nasce em 2009, para atrair o investimento estrangeiro. O título de residente não habitual é apenas uma terminologia utilizada para que estes estrangeiros possam ser considerados para este regime fiscal, passando na verdade a ser residentes permanentes.

Para que um indivíduo reformado possa beneficiar deste regime e inscrever-se como RNH (Residente não habitual), não pode ter sido residente em Portugal nos 5 anos anteriores ao do pedido oficial para o RNH, tem de comprar, arrendar ou ter um contrato de comodato de empréstimo de um bem imóvel, para assim poder usufruir isenção total de IRS sob a sua pensão, durante 10 anos, que passará a ser recebida por inteiro em Portugal, uma vez que a tributação deve ser efetuada no país da residência e Portugal isenta por 10 anos os cidadãos estrangeiros que obtenham o referido estatuto. (Consultar Anexo 1 para informação relativa às fases do processo para candidatura ao regime RNH).

Já os indivíduos estrangeiros que tenham atividade profissional e que queiram obter o referido estatuto têm também que respeitar as mesmas normas dos cidadãos reformados e mais ainda, têm que exercer em Portugal profissões de elevado valor acrescentado (Consultar tabela de profissões no anexo 3). Estes profissionais ficam sujeitos à taxa reduzida de 20% no IRS, sobre os rendimentos de trabalho independentemente de trabalharem remotamente em Portugal para o estrangeiro ou de trabalharem em Portugal numa empresa registada em Portugal.

Este novo estatuto veio trazer ao mercado imobiliário e à economia Portuguesa uma nova força a nível de investimento estrangeiro. Infelizmente os efeitos do regime RNH só começaram a surtir resultados visíveis em 2015. Isto deve-se a que o regime tenha tido alterações em 2013, alterações essas que vinham clarificar que no caso dos reformados há isenção total de IRS sempre e quando as pensões auferidas por esses cidadãos estrangeiros a residir em Portugal e que beneficiem desse estatuto sejam pagas por entidades de direito privado nos países de origem.

A recuperação económica de Portugal depois da crise foi sem dúvida outro incentivo para que os estrangeiros começassem a apostar mais em Portugal e o número de pedidos de adesão ao estatuto de RNH começou a crescer exponencialmente.

Juntando-se o gosto dos estrangeiros por Portugal, pela sua população, a gastronomia, o clima, o preço da propriedade imobiliária e o custo de vida, a estes novos benefícios fiscais disponíveis, os estrangeiros começaram a olhar Portugal com novos olhos. Não só estrangeiros reformados como também profissionais ainda ativos.

Segundo dados do Diário de Notícias (2017), o sucesso deste novo regime, reflete-se nos números. Entre 2009 e 2013 os pedidos anuais rondavam uma centena, em 2013 subiram para mil e neste ano contando somente a partir de Fevereiro de 2017 os pedidos já rondam os 6003. Esta nova solução fiscal vem trazer a Portugal alguma perda de receita a nível do IRS. No entanto vantagens superam grandemente as perdas de receita. Com a venda de casas estão sempre inerentes os impostos IMT (Imposto Municipal sobre as Transmissões Onerosas de Imóveis) e o IMI (Imposto Municipal sobre Imóveis), há também dinamização do mercado imobiliário, uma subida a nível dos consumos da população e até mesmo uma subida a nível de contratação de colaboradores Portugueses que estes estrangeiros fomentam.

Também os Vistos Gold vieram trazer um novo incremento ao crescimento do investimento estrangeiro.

De acordo com a APEMIP (2016), a atribuição deste programa, Vistos Gold consiste em conceder autorização de residência em Portugal e liberdade de circulação no espaço Schengen, concedido a cidadãos exteriores à União Europeia que adquiram uma propriedade com o preço mínimo de 500.000 euros.

3 Componente Metodológica

Neste capítulo será descrito o estudo das abordagens escolhidos para a formulação deste projeto, e respetiva conclusão desde tipos de pesquisa, métodos utilizados, tempo previsto para

a elaboração do mesmo e tratamento de dados.

Serão também demonstradas as diferentes fases para a elaboração do projeto, com as suas respetivas conclusões.

A temática do trabalho incide sobre o estudo aprofundado de uma empresa imobiliária Sueca em regime franchising em Portugal, Cascais, desde o seu nascimento em 2014, tendo também sido feito um estudo de caracterização da empresa-mãe, desde o seu nascimento em 1966 até ao momento presente.

Dentro do estudo da empresa serão referidas várias etapas para a avaliação da mesma, dividindo-se da seguinte forma, uma primeira explicação de empresas em regime franchising, seguida de uma análise do regime franchising específico para a empresa Sueca, para que melhor possa ser compreendido a explicação que prossegue em que consta uma pequena introdução ao funcionamento da empresa e aos seus valores, visão e missão.

Após a introdução da empresa e já com alguma informação referente à mesma e os seus objectivos, prosseguirá um dos pontos cruciais de análise do projeto, a identificação de problemáticas adjacentes ao funcionamento e estratégias da empresa baseadas em trabalhos científicos.

Dentro das problemáticas surgem três tópicos principais, as barreiras linguísticas, a transferência de conhecimento e a cultura e o bom funcionamento de uma empresa.

De seguida, com a avaliação feita e as problemáticas encontradas a partir dessa mesma avaliação, prossegue outro foco crucial do trabalho, os processos a implementar e melhorar. Dentro das três problemáticas acima descritas, todas elas vão ter propostas de possíveis resoluções, para que a empresa possa contornar, resolver e prever semelhantes situações, tanto no presente como no futuro.

Toda esta análise é sustentada por variados recursos, entre eles relevam, dados estatísticos que exemplificam uma melhoria substancial da Economia Portuguesa, dados que mostram uma subida do número de licenças referentes a empresas imobiliárias em Portugal, bem como um estudo e pesquisa intensiva de trabalhos científicos, notícias, e publicações que estão na base para a análise científica na demonstração das problemáticas e respectivas soluções / processos a implementar. Outro recurso utilizado foi a experiência própria dentro da empresa que acabou por ser de extrema importância para que houvesse uma maior proximidade à mesma. Deste modo foi possível criar outro subponto dentro das problemáticas e dentro dos processos a implementar, esse subponto refere-se a uma crítica à empresa que não poderia ter sido possível sem a experiência própria obtida.

Em resumo, este trabalho vai dividir-se em três fases, a primeira conta com uma coleção de teorias, dados estatísticos, culturais e linguísticos assim como variados conceitos e ideias e uma pequena introdução à empresa e ao tema a desenvolver.

A segunda fase vai contar com a identificação das problemáticas relativamente aos dados que foram recolhidos e experiência própria. Acabando por ser no fundo, um estudo comparativo de diferentes perspectivas.

Como última fase, será apresentada uma conclusão, feita a partir de uma demonstração de soluções de combate às problemáticas apresentadas, seguido também com uma crítica individual.

4 Projeto

4.1 Caracterização da Empresa

História

A História de vida da Empresa Imobiliária Sueca continua a ser caracterizada pelos mesmos objectivos desde o princípio do seu nascimento em 1966. Objectivos esses que visavam serem os melhores profissionais intermediários entre compradores e vendedores de casas,

condomínios e apartamentos na Suécia.

A empresa é detida por um dos maiores Bancos Suecos, o Swedbank.

Há 50 anos, a missão começou por trazer ordem a um mercado bastante desregulado e hoje em dia a missão é proporcionar a melhor oferta de negócio para os respectivos clientes, indo de encontro aos seus requisitos e necessidades. Esta visão de missão é muito bem aceite entre clientes.

Hoje a empresa de mediação e a sua cadeia de franchisings é a principal líder do mercado Sueco, contando com cerca de 250 escritórios e aproximadamente 1500 colaboradores, espalhados pela Suécia, Espanha e Portugal, mais especificamente, a empresa conta com 12 escritórios em Espanha; 2 em Portugal e os restantes 238 na Suécia.

A cadeia em conjunto detém um quinto do negócio do mercado imobiliário na Suécia.

Não querendo ser vistos como presunçosos ou comodistas com os bons resultados da empresa, esta continua incessantemente na tentativa e necessidade de desenvolvimento e expansão.

Esta atitude resulta da visão da empresa de ser a mais recomendada na Suécia, o que é bastante valorizado porque é a derradeira prova de que o cliente / consumidor teve uma experiência positiva.

A tentativa de expansão, para além de fazer parte da missão da empresa, tem também outros motivos. Começando com a expansão de franchisings em Espanha.

A empresa viu em Espanha, um território com enorme potencial de negócio, onde os seus clientes Suecos poderiam ter um estilo de vida que não é possível na Suécia.

O negócio da empresa resume-se à compra e venda de casas entre e para Suecos. A compra de uma casa em Espanha tem muito haver com factores, como o clima, o preço das casas e as praias. A empresa começou então a perceber que haveria futuro em expandir-se em regime de franchising para este paraíso Espanhol e que seria muito bem recebido pelos clientes Suecos, especialmente Suecos reformados à procura de melhores condições climatéricas onde pudessem passar a sua reforma tranquilamente.

Visto a entrada em Espanha ter sido um sucesso, passados oito anos a operar neste mercado, a empresa decidiu expandir ainda mais e apostar em território Português.

Começando com um escritório no Algarve em 2014 e com um sucesso considerável, a empresa decide em 2015 abrir um escritório em Cascais.

Dados sumários da empresa

Por motivos de ordem pessoal, tomou-se a decisão de deixar a empresa em estudo em anonimato.

Apesar de algumas informações estarem ocultas, tudo o que seja imprescindível à análise e compreensão do trabalho será apresentado.

Apenas dados mais específicos como a designação social, sede, capital social e natureza jurídica serão deixados em anonimato para proteção de identidade da empresa.

4.2 Modelo de Negócio da Empresa: Regime Franchising

Para melhor justificar a escolha da empresa como projeto propriamente dito e para realçar as problemáticas subjacentes à implementação de um franchising num mercado novo, uma análise às características de um franchising são indispensáveis.

De acordo com informações do IIF, Instituto de Informação em Franchising (2016), o negócio do franchising é caracterizado por uma relação entre franchisor, a empresa-mãe e francheado, a empresa secundária que vai funcionar segundo as normas da empresa-mãe.

O franchising é portanto uma relação jurídico-comercial entre duas entidades em que uma delas, o franchisor, fornece à outra entidade, o francheado, o direito de usar os seus bens comerciais e intelectuais designadamente de imagem e de know-how comercial, por um período de tempo, em troca de pagamentos de taxas e direitos autorais, mais conhecidos por royalties. Estas taxas ou direitos de entrada, são normalmente determinadas previamente no momento de adesão à rede de franchising e são fixas, pagas em adiantado. Já os direitos autorais, são definidos segundo uma percentagem das receitas brutas da empresa francheada.

O francheado tem o direito de atuar comercialmente sob a marca da empresa-mãe, usando os seus métodos operacionais. O francheado tem a obrigação de pagar ao franchisor taxas pelo uso destes direitos.

Já franchisor tem a obrigação de fornecer suporte comercial ao francheado.

O franchisor vê assim a sua empresa crescer e a receber lucro proveniente desse crescimento.

O franchisor garante ao francheado o uso da sua propriedade intelectual, direitos industriais, know-how, assistência comercial e técnica, a oportunidade de pertencer a uma rede de

franchising, reconhecimento do nome da marca, métodos comprovados, estratégias de marketing e competitividade na indústria.

Na maioria das vezes, o franchising é definido pelo ambiente legal onde o francheado vai operar, por essa razão, múltiplas variáveis são necessárias ter em conta, para o bom funcionamento do franchising neste novo ambiente.

O franchising é detido por uma pessoa singular que tem de fazer um investimento inicial, que é normalmente bastante significativo, a nível financeiro e temporal, necessário para constituir todo o sistema e estrutura à volta do novo franchising.

A caracterização do proprietário do franchising traduz-se em tomar decisões arriscadas na resolução de problemas e de operar o negócio, passando o próprio a ser também um empreendedor.

O francheado não tem um chefe, não na concepção tradicional da palavra. Ele não é um funcionário. Este está entre ser um funcionário (cujas ações são monitorizadas) e um empreendedor (cujas ações geram lucro).

O foco de um franchising de sucesso, reside na habilidade dos parceiros em trabalharem em conjunto de forma harmoniosa. Ou seja, tem de haver um compromisso das duas partes e a relação deve estar assente sob pilares de confiança e flexibilidade mútuos. (Alon, 2012)

Segundo Frew & Jud (1986), o franchising é assim classificado como uma forma de uma empresa se internacionalizar e conseguir chegar a mercados onde a empresa-mãe não conseguiria atuar.

Relativamente à empresa Sueca, também esta funciona em regime franchising, dedicando-se exclusivamente ao cliente comprador Sueco. A escolha de tal regime ajudou a que a empresa se estabelecesse em Portugal já com uma carteira de clientes praticamente formada.

Cientes Suecos, que queiram comprar um imóvel em Portugal ou em Espanha, vão preferir confiar numa empresa Sueca já do seu conhecimento, que atua no seu país de origem e que é bastante reconhecida como marca de excelência entre a população.

Deste modo, esta empresa não tem praticamente competição no que diz respeito à escolha de imobiliária de eleição do comprador Sueco em Portugal, tendo este comprador uma ideia pré-definida de que receberá a mesma qualidade de serviços e informação sobre o mercado local, tal como se estivesse no seu país.

Da mesma forma que a qualidade garantida ao comprador é similar à da que receberia no seu país, é prática de marketing comum que os franchisings exerçam um certo número de normas, exigidas pela empresa mãe, para que o cliente se sinta inteiramente em casa e para que possa confiar ainda mais na empresa. Essas normas passam por manter uma imagem idêntica em todos os escritórios franchising, o mesmo tipo de cores, a utilização do mesmo logótipo e o mesmo tipo de móveis. Todas estas normas são ditadas por uma designer que responde diretamente à empresa-mãe e que decide como será feita a disposição dos móveis no escritório, onde comprá-los e ainda fornecer toda a orientação para a elaboração da inauguração de novos escritórios

4.3 Problemáticas

4.3.1 Barreiras Linguísticas

As barreiras linguísticas e suas consequências a nível do bom funcionamento interno e externo de uma empresa.

As multinacionais começam a ter cada vez mais a consciência da importância da competitividade global, como recurso para ganharem vantagem competitiva.

Como uma das maiores e mais persistentes barreiras à internacionalização das empresas para ganharem competitividade global e para conseguirem chegar à perfeita harmonização internacional, está a barreira linguística.

De acordo com Johanson e Vahlne (1997), três em quatro empresas multinacionais, gerem networks como mais de vinte operações em mercados internacionais.

Esta busca incessante pela coordenação e gestão desta network tão diversificada a nível geográfico, cultural e linguístico, constitui uma tarefa hercúlea.

Spinks e Wells (1997), defendem que, a distância física faz com que seja necessário uma comunicação eficaz e a distância cultural faz com que seja necessária uma comunicação global eficaz.

Como medida preventiva, as empresas têm vindo a investir agressivamente em ferramentas de comunicação modernas como intranets globais; Videoconferências; networks de emails;

integração global de sistema de tecnologias de informação e tecnologias de gestão de fluxo de trabalho. Todas estas ferramentas têm vindo a contribuir para que a informação circule melhor, mais rápido, mais fácil e de forma mais segura.

No entanto, todas estas ferramentas falham quando os diferentes idiomas se interpõem como barreira.

Mesmo quando todas as ferramentas estão disponíveis e acessíveis, basta que os indivíduos não sejam versáteis linguisticamente por variadas razões, para que haja confusão, suspeitas e fricção no ambiente de trabalho.

O verdadeiro impacto/custo que a barreira linguística traz a uma empresa não se relaciona simplesmente com custos, mas também com a destruição e distorção das relações, que vão afectar diretamente as estratégias pretendidas a implementar pela empresa.

As consequências negativas que resultam da barreira linguística estão ligadas à incerteza, conflito, suspeita, à acentuação de divisão de grupos, problemas de confiança e à polarização de perspectivas, percepções e cognições.

Empresas que trabalhem a nível internacional, têm que ter uma ideia pré concebida de que, diferentes mercados podem não partilhar a mesma língua e que os colaboradores ao trabalharem numa língua que não a sua materna ou noutra, mesmo sendo fluentes, vão sempre ter menos capacidades, menos credibilidade, vão ser menos persuasivos tendo mais dificuldade em se relacionar com outros. Tanto a nível interno, dentro da empresa, como a nível externo ao relacionarem-se com clientes.

Esta situação injusta, deve-se a que as empresas tenham políticas de recrutamento com tendência a favorecer expatriados nos cargos mais importantes nas subsidiárias/franchisings, mesmo quando o mercado onde atuam funciona numa língua diferente da da empresa-mãe.

Quando indivíduos integram uma empresa, fazem-no como membros que pertencem à mesma organização. O indivíduo usa categorias sociais para organizar o seu ambiente social, de forma a reduzir as complexidades do seu mundo. Ou seja, de acordo com Gudykunst, Ting-Toomey e Chua (1988), grupos sociais semelhantes, tendem a juntar-se uns com os outros, por terem mais características em comum, criando assim um ambiente social mais favorável à sua relação. A identidade social de um determinado indivíduo, segundo Tajfel, Flament, Billig e Bundy (1971), parte do conceito de personalidade do mesmo, proveniente da sua experiência / conhecimento/ educação/ religião/ valores, que vão definir o seu grupo de afiliação social.

O idioma é conhecido como um elemento essencial da identidade de uma nação, mais ainda, a língua pode ser e é usada para categorizar e criticar o outro, provavelmente com maior impacto que a própria etnia. Porque a língua é algo que a pessoa adquire, logo pode provar ser um indicador mais pessoal da identidade de um indivíduo.

Como exemplo de que a língua pode ser um indicador mais pessoal, existem os diferentes sotaques dentro do mesmo país, e através deles podemos identificar quase instantaneamente a origem de um indivíduo.

O grau de incerteza, desconfiança, estereotipação e relações interpessoais está relacionado com a competência linguística, o que minimiza o risco de incerteza e desconfiança, criando um ligação entre comportamentos e grupos sociais.

Esta incerteza e desconfiança, incentivam a ansiedade e evitam a interação com membros de grupos diferentes e conseqüentemente tem efeitos negativos dentro da organização à qual estes indivíduos pertencem.

4.3.2 Transferência de Conhecimento

A Transferência de conhecimento como barreira para uma implementação de sucesso de um franchising num novo mercado-alvo.

Características atrativas de um país na escolha de implementação de um franchising.

Segundo Sakarya, Eckman e Hyllegard (2006), as empresas que pretendem internacionalizar-se, por mais inovadoras que sejam os seus métodos com o objectivo de atingir resultados positivos, vão ser sempre confrontadas com outros problemas que não a língua, aquando da sua entrada em novos mercados,

As empresas têm que estar dispostas a lidar com problemas relacionados com o risco de mercados instáveis, problemas de comunicação, os sistemas de distribuição e mais importante, com as diferenças culturais.

De acordo com a análise feita a estudos remotos por Prahalad e Hamel (1990); Penrose (1959), estes concluíram que os processos de internacionalização e a escolha do mercado/país alvo eram influenciados, maioritariamente, por teorias gerais do Marketing e uma simples transferência de competências da empresa-mãe, o que não era suficiente.

Tal como explica Kindleberger (1969), este processo simplista justifica-se pelo facto de as empresas ao tentarem instalar-se com sucesso em mercados internacionais, tentem compensar o factor do desconhecimento desse mercado com estratégias de marketing e vantagens tecnológicas da empresa-mãe. O facto destes estudos serem remotos, e que hoje se saiba, para que uma empresa se internacionalize com sucesso tem que ter muito mais factores em conta, do que simplesmente existir uma transferência de conhecimento e processos tecnológicos para equilibrar o factor do desconhecimento deste novo mercado alvo, não implica que haja ainda uma grande descrença de que esta transferência de conhecimento e tecnologia não vá resultar. De acordo com Hymer (1976), as empresas focam-se nos seus pontos mais fortes e de vantagem em relação ao mercado alvo e tentam introduzir essas vantagens, sem primeiro perceber e estudar a fundo esse mesmo mercado.

As empresas cingem-se a uma solução mais simples, menos dispendiosa e que certamente não trará insucesso ao bom funcionamento da empresa franchisada.

Mas esta solução só poderá funcionar bem, ou fazer com que a empresa sobreviva, num curto espaço de tempo. Estes processos de internacionalização remotos podem ajudar a explicar a problemática adjacente à internacionalização das empresas. Problemática esta, que tem a ver com falhas de comunicação, diferenças culturais, linguísticas e económicas, que de certo não se resolvem com estratégias de marketing e tecnológicas com sucesso no mercado da empresa-mãe. Se a empresa pretende sobreviver e ter lucro a longo prazo é necessário ter em conta estes factores.

Esta distância cultural, que é inevitável acontecer quando as empresas escolhem estratégias simplistas e a curto-prazo, envolve ainda outros factores como diferenças a nível legal, incentivos, práticas administrativas e estilos de trabalho, que aumentam o custo de integração de uma empresa, resumindo, todas as características culturais que diferenciam um país do outro devem ser levadas em conta.

Quando as empresas multinacionais se internacionalizam, podem usar o conhecimento/experiência adquiridos noutros mercados internacionais onde já operem ou tenham operado, para a escolha de outros mercados-alvo, para que a empresa tenha mais probabilidades de sucesso. (Barkema, Bell & Pennings, 1996; Zaheer, 1995).

De acordo com Barkema e Vermeulen (1998), este conhecimento previamente adquirido, apesar de não ser uma resposta a uma solução a longo prazo, não deve ser completamente

descartado da estratégia da empresa.

Este conhecimento pode e deve ser levado em conta, no entanto é necessário que as empresas entendam que não podem simplesmente haver uma transferência direta do conhecimento sem antes ser moldada ao novo mercado-alvo. (Mitra & Golder, 2002).

Este conhecimento prévio de internacionalização noutros mercados, que a empresa obteve, deve ser posto em prática noutros mercados alvo em que as condições se assemelhem. Ao operarem em mercados com sucesso, as empresas vão procurar outros mercados-alvo semelhantes, podendo assim transmitir conhecimento adquirido previamente. Estas semelhanças podem estar geograficamente relacionadas, quando os mercados se encontram próximos, no entanto, as semelhanças são maioritariamente a nível económico e cultural.

Relativamente à atratividade económica este factor vai ser o que mais pesa aquando da decisão de internacionalização num mercado-alvo.

As empresas vão provavelmente escolher países economicamente mais atrativos, ou seja, países mais prósperos, mais acessíveis, receptivos a novas empresas, e onde a empresa mãe não corra tanto o risco de insucesso.

Para explicar o possível crescimento e sobrevivência de algumas empresas, surge a teoria da ecologia populacional. Como Aldrich (1979), sugere, a performance e sobrevivência de uma empresa são determinados pelas características do ambiente onde a empresa está alocada.

Barney (1997), defende que para empresa estar confortável no ambiente onde atua e para que mostre resultados positivos da sua performance, não é suficiente que tente adaptar-se ao ambiente, é necessário também que a empresa e a sua gestão, criem estratégias que estejam alinhadas ao ambiente.

É portanto, o alinhamento entre a estratégia e o ambiente onde a empresa opera, que vão possibilitar o seu bom funcionamento num determinado mercado.

Aydin e Kracker (1990), afirmam que a estratégia do franchising é baseada na oferta de produtos e serviços com características consistentes e de qualidade em qualquer mercado onde opera. No entanto, quando se fala de franchising em mercados internacionais, esta standardização é mais complicada de pôr em prática porque os franchisados operam em mercados estrangeiros com contextos culturais e económicos muito diferentes.

Como já avaliado anteriormente, é necessário que a empresa formule estratégias que esteja alinhadas com as características do ambiente onde opera e, não obstante, a empresa não se pode simplesmente focar nas características específicas como o ambiente que a rodeia. É necessário

ir mais longe e perceber quais as características do mercado/país e como estas podem eventualmente influenciar de forma positiva ou negativa as estratégias de um franchising. Especificamente, fala-se de características como, a economia, tecnologia, socioculturais, políticas, religiosas, entre outras.

De acordo com a afirmação de Blaise Pascal (1623-62), há verdades neste lado dos Pirenéus que são consideradas mentiras do outro lado.

O que esta citação pretende explicar é que o que pode ser considerado como verdade, e um valor a seguir numa certa cultura de um país, pode ser considerado como uma falsidade noutra país, mesmo que esses dois países partilhem fronteiras.

No que diz respeito a empresas, e com respeito à citação de Blaise Pascal (1623-62), por mais perto que estejam dois países, a nível geográfico, não significa que uma estratégia que funcionou bem num deles, vá ter sucesso no outro. Muito pelo contrário, porque como já antes mencionado, a cultura é um processo de enraizamento de um indivíduo, nação, país, relativamente à sua história, aos seus valores, costumes e à sua religião. Portanto cada país vai ter a sua única cultura, e é de extrema importância respeitar isso, tanto a nível social como a nível empresarial.

No entanto, ainda hoje há a presunção de que teorias de gestão e estratégias empresariais podem ser facilmente exportadas para outros países, sem considerar que estas teorias e estratégias tenham sido concebidas e alinhadas para um determinado país, e não para o país de exportação. Não obstante desta presunção, já em 1996, Newman e Nollen (1996), defendiam nos seus estudos que para que uma multinacional consiga atingir os melhores resultados a nível de gestão e estratégia, tem que enquadrar-se na cultura local do mercado-alvo.

Infelizmente quando se fala de uma nova empresa / franchising num novo país / mercado-alvo, o sistema de controlo provém todo da empresa mãe e por vezes, por mais inovadoras que sejam as ideias do novo franchisado, sem o consentimento da empresa mãe, é difícil levar a cabo essas ideias e estratégias, que por vezes são mais práticas e realistas segundo o novo ambiente cultural do mercado-alvo.

Para que o funcionamento e implementação do franchising no novo mercado seja o melhor, deve seguir-se o modo de entrada com mais sucesso até ao presente; o “The greenfield start”. Este modo dita que a empresa-mãe ao decidir constituir um franchising num mercado novo, deve enviar um expatriado ou um pequeno grupo de expatriados para esse país, com o intuito de estes contratarem colaboradores locais, para que gradualmente se possa construir um negócio

lucrativo. Assim estes colaboradores contratados não só se enquadram nos valores da empresa, mas também na cultura local.

Está estudado que este modo de entrada tem um elevado índice de sucesso. No entanto, para atingir tal índice, é necessário muito tempo, paciência e perseverança, tal como caracterizado em cima, é uma construção gradual, e não de um dia para o outro.

Chamamos aos colaboradores que vêm constituir ou viver noutra país que não o seu, expatriados.

O expatriado deve fazer um esforço para aprender alguns dos símbolos e rituais do novo ambiente e local de trabalho, deve aprender a usar o vocabulário correto, forma correta de cumprimentar, etc. No entanto, mesmo quando este faz um esforço em aprender a conviver tanto socialmente como profissionalmente neste novo ambiente, não vai conseguir adquirir os valores subjacentes ao mesmo, ele vai sempre de alguma forma criticar os valores deste novo ambiente porque não são iguais aos seus, achando-os sempre inferiores ou, pelo menos, diferentes.

Segundo Hofstede (2003), o expatriado vai voltar ao estado mental de uma criança, fase em que este tem de aprender as realidades mais fáceis de novo. Esta fase, este choque cultural, leva a que o expatriado comece a ter sentimentos de angústia, impotência e de hostilidade para com o novo ambiente. Este choque pode também traduzir-se em problemas mentais, quando este começa a pensar que todas as pessoas estão a aproveitar-se dele. Por vezes até o seu estado físico pode ser afectado, levando-os a ter mais problemas de saúde e doenças.

Todos estes sentimentos que provêm do choque cultural vão despoletar no expatriado uma relutância em não confiar nas pessoas desse país, em aprender a língua e um forte desejo em associar-se apenas com outros expatriados, preferencialmente que partilhem a mesma cultura.

A aprendizagem de uma nova língua e a necessidade de se expressar nessa mesma língua, significa que o expatriado tem que adoptar um quadro de referência diferente do seu. O facto de não se saber falar a língua do país, pode levar também a intrigas e angústias porque ao expatriado vão passar-lhe ao lado as subtilezas e idiossincrasias da língua Portuguesa, que em alguns casos são fundamentais para se perceber o contexto de um assunto e a essência da nossa cultura. São estas subtilezas e idiossincrasias que até na comunicação em inglês podem passar despercebidas. Portanto o inglês pode ser uma língua veículo de intermediação, mas para que realmente se possa compreender ao máximo uma cultura, a língua dessa mesma cultura deve ser aprendida.

Certas condições de mercado como a distância geográfica e cultural, o nível de incerteza, o

individualismo, a estabilidade política, nível de desemprego, potencial do mercado, nível de corrupção e eficiência a nível contractual, podem conduzir à difusão, ou não do franchising. A estabilidade política e económica, são sem dúvida dos maiores difusores para a condução de um franchising. (Baena & Cerviño, 2014).

4.3.3 Cultura Associada ao Bom Funcionamento de uma Empresa

A problemática da cultura associada ao bom funcionamento de uma empresa e ao bom funcionamento a nível pessoal e mental de um indivíduo.

O debate proposto por Hofstede (2003), propõe no seu livro envolve as várias dimensões / consequências da conjugação de indivíduos com contextos culturais diferentes.

Hofstede (2003), definiu quais as diferenças culturais e como essas diferenças podem influenciar positiva ou negativamente o dia-a-dia, quando grupos de culturas diferentes se envolvem. A caracterização da cultura e as suas consequências, vai incidir sobre algumas dimensões. Para este trabalho em concreto, irão ser só abordadas três dimensões.

Distanciamento através do poder:

Esta dimensão vai abordar a problemática que consiste em que membros menos poderosos de uma organização tenham já uma expectativa definida de aceitação de que o poder é distribuído de forma desigual. O problema aqui exposto resulta da forma como o nível de igualdade humano funciona em diferentes sociedades.

Evitar a incerteza:

Esta dimensão caracteriza a forma como cada cultura programa os seus membros para se sentirem mais ou menos confortáveis perante certas situações não estruturadas. Estas situações são inesperadas, diferentes da norma e uma novidade. A problemática nesta dimensão é tentar estudar como cada sociedade tenta controlar o incontrolável e o nível de stress quando se é confrontado com um futuro incerto.

Individualismo:

Esta dimensão será abordada em comparação com o seu oposto, o colectivismo. Tentará explicar-se se indivíduos estão programados a cuidar de si mesmos ou se se integram em grupos.

Antes de se caracterizar como o contacto entre diferentes culturas podem afectar o nosso dia-a-dia, é necessário entender o que é a cultura e como esta se ramifica e caracteriza cada indivíduo.

A caracterização cultural de um indivíduo provém da sua “programação mental”, ou seja, a caracterização de um indivíduo é desenvolvida a partir da sua base familiar, que é mais tarde reforçada nas escolas e organizações. São estas programações mentais que vão definir a componente de cultura nacional de cada um. Não é por acaso que a derivação da palavra cultura vem do latim, “o cultivo da terra”.

A singularidade de cada indivíduo e de cada sociedade é o que define a cultura.

A cultura nacional traduz-se no conjunto de valores que predominam num certo grupo pertencente a um mesmo país mas não só em valores, como também através de meios mais supérfluos como símbolos, heróis, rituais e a língua.

A cultura é assim uma forma padronizada de pensar, reagir e de sentir, que se adquire e transmite a partir de simbolismos que distinguem os variados grupos, mais especificamente, as suas tradições, ideais e valores.

Segundo uma das mais completas definições de valores de Kluckhohn (1967), um valor é uma concepção, implícita ou explícita, que distingue um indivíduo ou caracteriza um grupo de tal maneira que se for tida em conta com a máxima importância pode influenciar os outros. Ou seja, os valores podem levar a que numa situação muito específica se tome uma decisão influenciada por certos valores.

Um valor é uma crença sólida de que uma certa conduta é pessoalmente e socialmente preferida em relação a outras condutas existentes.

É importante notar que os valores são características invisíveis de um grupo ou indivíduo, e que só se manifestam através de comportamentos.

Os símbolos manifestam-se através de palavras, gestos, fotografias e objetos (coca-cola, bandeiras, estilos) que introduzem um significado complexo, reconhecíveis normalmente, só por indivíduos que partilham a mesma cultura.

Os heróis classificam-se por ser pessoas, vivas ou mortas, reais ou imaginárias, (Asterix, Charlie Brown) que são altamente valorizadas numa cultura, servindo de modelos comportamentais.

Rituais são atividades colectivas, que não têm qualquer tipo de meta a atingir ou fins específicos mas que dentro de uma cultura são considerados socialmente essenciais, para que os indivíduos

estejam conectados.

Exemplos destes rituais podem ser, maneiras de cumprimentar, prestar homenagem e cerimónias sociais ou religiosas.

Ainda de acordo com Hofstede (2003), as problemáticas culturais são imprescindíveis de análise aquando o estudo diferentes culturas em contacto.

Dentro das problemáticas culturais, foram analisadas três com relevância para este estudo.

Etnocentrismo:

Uma das problemáticas que surge quando duas ou mais diferentes culturas se cruzam e se relacionam é o etnocentrismo. Esta problemática é caracterizada pela exagerada tendência de uma cultura se achar superior a outra.

Estereotipação:

Quando existe um contacto entre diferentes culturas, esse contacto não se resume a que haja um entendimento mútuo, aliás, é raro isso acontecer. Pelo contrário, rapidamente os dois grupos entram em conflito, cada um exacerbadamente envolvido pela sua identidade e pelos seus preconceitos.

O que acontece normalmente é a forma de caracterização de um grupo em relação ao outro com base em estereótipos. Esta caracterização acaba sempre por ser prejudicial, fase em que a harmonia entre as duas partes, deixa de ser possível.

Negociação intercultural:

A cultura nacional vai afetar o comportamento negocial entre diferentes países.

Cada país vai negociar com base nas suas regras culturais e em muitos casos, desconhece as regras culturais de negociação do país com quem está a negociar.

Para que a negociação intercultural funcione de forma harmoniosa, as duas partes devem respeitar certas regras. Cada uma das partes deve ter noção da estrutura de decisão e do número de pessoas envolvidas nessa estrutura. Deve também existir um mínimo de confiança de cada uma das partes em relação à outra, caso contrário será impossível levar a cabo uma negociação satisfatória.

Outra regra fundamental é a necessidade de reconhecer e tolerar alguma ambiguidade que possa existir.

Por fim, ambas as partes devem também estar cientes que uma delas pode comandar a negociação com base no seu ego. Esta situação é muito difícil de tolerar pela outra parte, mas

se esta tiver uma noção à priori deste facto será mais fácil antecipar qualquer problema que provenha dessa sentimento egocêntrico.

4.4 O Exemplo de um Franchising de Origem Sueca

Problemáticas Reais

Para demonstrar a implicação dos diferentes elementos até aqui apresentados dá-se o exemplo da empresa Sueca, já acima referenciada, que a determinada altura pretendeu entrar em Portugal através do franchising.

Assim vão ser apresentados exemplos específicos da empresa através de experiência pessoal que estão diretamente relacionados com as problemáticas acima descritas.

4.4.1 Barreiras Linguísticas

No que diz respeito às problemáticas linguísticas, verificou-se nesta empresa que, apesar de haver videoconferências semanais através de Skype, com representantes da empresa mãe na Suécia, discursos motivacionais e vídeos educativos sobre experiéncias prévias instrutivas, todos esses vídeos eram em Sueco.

Dois dos elementos da empresa, obrigados a comparecer a estas reuniões semanais e posteriormente obrigados a presenciar estes vídeos, que não falavam Sueco, perdiam sensivelmente uma hora de trabalho, e sentiam-se de certa maneira excluídos das reuniões sem poderem participar ou argumentar, por não falarem Sueco.

Relativamente ao primeiro sistema operativo utilizado por toda a rede de franchisings incluindo a empresa mãe, funcionava exclusivamente em Sueco.

Já era difícil para qualquer indivíduo aprender a trabalhar num sistema operativo completamente novo, numa área de trabalho igualmente nova mas neste caso foi ainda mais complicado porque a língua de trabalho no sistema era o Sueco, não o inglês. Consequentemente foi ainda mais complicado para estes dois indivíduos aprender a trabalhar com o sistema. O que resultou num atraso de aprendizagem em relação aos outros colaboradores da empresa, expatriados, descendentes e nativos Suecos, que estavam a aprender a trabalhar num sistema novo mas em Sueco.

Dentro da empresa esta situação de incerteza e conflito foi bastante visível, tanto a nível interno, como exposto em cima, como a nível externo.

Os colaboradores Portugueses limitavam-se a trabalhar com os “vendedores de imóveis Portugueses” tendo menos oportunidades de poder algum dia subir na carreira. Já os colaboradores Suecos ganhavam cada vez mais experiência e os Portugueses ficavam cada vez mais atrasados a nível de aprendizagem e faziam trabalhos mais básicos sem grandes expectativas de poderem ficar ao mesmo nível profissional dos colaboradores Suecos e poderem participar no negócio de mediação com contacto direto com os compradores Suecos. Enquanto os colaboradores Suecos estavam em contacto com os “compradores Suecos” podendo exercer o negócio de compra e venda e tendo cada vez mais experiência e com remunerações muito acima das dos Portugueses, estes continuavam sempre a fazer o mesmo trabalho. É necessário notar que esta situação não foi justificada por falta de experiencia no ramo por parte dos colaboradores Portugueses. Estes tinham até mais experiência por terem começado a trabalhar na empresa antes de qualquer um dos colaboradores Suecos.

Como já exposto anteriormente, a empresa, tomou uma política de contratar expatriados Suecos, falantes da língua Portuguesa ou não, assumindo cargos mais importantes que os Portugueses, que não falavam Sueco.

Esta política foi usada única e exclusivamente pela questão da língua, não havendo qualquer preocupação a nível de experiência ou conhecimento do mercado em causa, dois factores que os Portugueses estavam bem mais à vontade por trabalharem há mais tempo na empresa.

Na empresa foram vividas situações bastante evidentes relativamente ao grau de incerteza e desconfiança, tendo efeitos nocivos para o bom e saudável funcionamento da mesma.

Começou a notar-se uma grande divisão dentro da empresa, mais especificamente entre colaboradores Portugueses nativos e não falantes da língua sueca, e colaboradores nativos Suecos.

Visto que muitas das discussões e mesmo reuniões, eram debatidas em Sueco, o papel dos colaboradores Portugueses foi diminuindo, porque não eram convidados a participar e não percebiam o tema em discussão. Começou a existir um ambiente de desconfiança e incerteza dos colaboradores Portugueses em relação ao resto da equipa, proprietários Suecos do franchising e restantes colaboradores nativos Suecos, tendo os dois Portugueses começado a trabalhar em conjunto e sem grande motivação de interação com os restantes membros e

acabando com os Portugueses a serem substituídos por Suecos, com os quais os proprietários da empresa estavam mais confortáveis pelas situações acima descritas.

Para melhor compreender o ciclo destas situações vividas que despoletaram graus de incerteza, desconfiança e injustiça dentro da empresa, apresentam-se em baixo dois gráficos explicativos.

Figura 3 - Ciclo Organizacional Problemático



Fonte: Harzing e Feely (2007)

Figura 4 - Ciclo Organizacional Saudável



Fonte: Harzing e Feely (2007)

É importante notar que no início de atividade, a empresa e os seus proprietários tiveram um cuidado relativo em aprender a língua Portuguesa, havendo uma forte disciplina e vontade de aprender a língua e todos os costumes inerentes à cultura Portuguesa, mas quando realmente se começou a fazer negócio e quando houve uma interação mais real com a cultura Portuguesa, mais a nível profissional, sentimentos de angústia começaram a notar-se cada vez mais nos Suecos, quando não conseguiam resolver qualquer problema ou mesmo quando não conseguiam perceber a razão pela qual algum negócio estava a demorar tanto tempo a fazer-se. Quando a fase problemática se começou a sentir, houve um afastamento em relação à cultura Portuguesa e à aprendizagem da mesma.

Como não conseguiam perceber certas coisas, decidiram em vez de fazer um esforço, simplesmente ignorar e tentar resolver os problemas como se fazia no seu país. Solução que não daria claramente bom resultado pois os valores e rituais Suecos, não são os mesmos dos Portugueses.

4.4.2 Transferência de Conhecimento

No que diz respeito à transferência de conhecimento, a empresa tentou com as suas estratégias de marketing agressivo, chegar ao mercado dos vendedores Portugueses, exatamente da mesma forma como tentou com o mercado dos vendedores Espanhóis.

Esta estratégia que no princípio até funcionou, em pouco tempo começou a saturar o mercado português, porque a atitude agressiva e preponderante da empresa começou a ter consequências negativas e os clientes Portugueses começaram a descreditar a empresa e a ter mais dificuldade em trabalhar com a mesma.

Este conhecimento previamente adquirido no mercado Espanhol, foi parcialmente usado nesta empresa franchisada, que começou a operar no mercado Português.

No entanto a empresa-mãe limitou-se a compreender que as semelhanças a nível cultural, económico e geográficas entre estes dois mercados eram inquestionáveis, não se dando assim ao trabalho de estudar o mercado português mais a fundo.

Ao invés deste conhecimento prévio ser usado como estratégia ao entrar no mercado português, passou a ser uma questão problemática. Porque as contrariedades encontrados ao operar no mercado português eram e são bastante diferentes dos problemas encontrados no mercado espanhol.

Como exemplo de uma problemática existente em apenas em Portugal e com a qual os Suecos não contavam está relacionada com as garantias bancárias. Quando se trata de novos projetos imobiliários ainda em construção, os mesmos ao serem vendidos em Portugal não necessitam de qualquer tipo de garantia a prestar pelo construtor ao comprador. Situação que os Suecos não estão habituados nem na Suécia, nem em Espanha, onde estas garantias são obrigatórias por lei. A garantia bancária prestada pelo construtor destina-se a garantir que todos os pagamentos feitos pelo promitente comprador, serão reembolsáveis caso a obra não seja concluída por alguma razão.

Esta situação apanhou a empresa de surpresa e atrasou algumas vendas que estavam a ocorrer, tendo mesmo algumas sido canceladas. Consequentemente foi um prejuízo para a empresa e a descredibilização da aos olhos dos compradores Suecos e dos vendedores Portugueses.

Relativamente aos métodos de trabalho e funcionamento de qualquer negócio em Portugal, é essencial reconhecer que os processos em Portugal demoram o seu tempo, especialmente se estivermos a fazer uma comparação entre Portugal e a Suécia. Há muito mais burocracia e tanto a empresa como os clientes Suecos não estão habituados a lidar com isso, sendo que estas situações fizeram com que os custos de integração da empresa em Portugal tivessem sido muito superiores ao previsto.

Esta questão da burocracia foi também extrapolada para cidadãos Suecos pois há todo um processo infundável de papelada a preencher para que um cidadão Sueco possa comprar uma

casa em Portugal. Este processo pode ser assustador para um comprador que esteja habituado a processos mais fáceis e simples.

Dadas estas situações problemáticas, os clientes Suecos ficam amedrontados de fazer um negócio em Portugal, perdendo assim a empresa possíveis clientes.

Consequentemente a visão que estes Suecos passam da empresa a futuros clientes não é a melhor, perdendo esta oportunidade de constituir futuros negócios.

Relativamente aos vendedores Portugueses, estes ficam com uma má impressão da empresa, pois esta prometeu a finalização de um negócio, mas não foi capaz de a concretizar, devido à informação precária transmitida aos clientes Suecos em relação ao mercado português. Estes clientes vendedores ao ficarem com má impressão da empresa, vão também, por sua vez, transmitir uma visão de pouca confiança a possíveis vendedores Portugueses futuros.

Consequentemente, a empresa fica mal vista em relação à empresa-mãe, por não conseguir alcançar os resultados pretendidos.

Relativamente ao mercado alvo, Portugal, mais especificamente Lisboa, notou-se um crescimento económico elevado nestes últimos anos, com um investimento estrangeiro muito acentuado como já acima analisado. A situação em que Portugal se encontra, relativamente à área do imobiliário, tem vindo a ajudar a mudar exponencialmente o investimento nesta área. Quando a empresa decidiu internacionalizar-se e abrir o seu primeiro escritório no Algarve, a situação económica era bem diferente da de hoje. As casas eram mais baratas e por esse motivo foi relativamente fácil atrair os clientes Suecos. No entanto, nos dias que correm a situação mudou, mas a estratégia da empresa mantém-se a mesma, levando os clientes Suecos a serem induzidos em erro. A empresa transmite a informação de que o mercado imobiliário se mantém inalterado, e que o preço dos imóveis não sofreu alterações, levando-os a acreditar em investimento barato. No entanto quando os clientes percebem que a situação não se assemelha à informação que lhes foi transmitida recuam.

É importante notar também que a situação geográfica entre Algarve e Lisboa é muito diferente relativamente ao mercado imobiliário. Os imóveis em Lisboa sempre foram e continuam a ser de valores mais altos, complicando também a mensagem transmitida aos clientes Suecos de que o mercado algarvio é semelhante ao lisboeta. De novo, os clientes são induzidos ao erro e recuam na sua decisão de investir em Lisboa, preferindo muitas vezes o Algarve a Lisboa, ou mesmo, preferindo não investir em Portugal.

4.4.3 Cultura Associada ao Bom Funcionamento de uma Empresa

Por fim, em relação à cultura e apesar de que atualmente esta problemática da cultura ser considerada um pouco tabu e de já não se sentir tanto, ainda há casos onde indiretamente uma cultura se sobrepõe à outra.

Esta problemática foi sentida nesta empresa entre colaboradores Portugueses e os proprietários do franchising Suecos.

Apesar de serem os vendedores Portugueses as principais fontes de rendimento para a empresa, os Suecos olham para Portugal, para os Portugueses, para o nosso mercado, essencialmente para a nossa cultura como inferior à deles. Noutras palavras segundo uma visão distorcida por parte dos Suecos, são os Portugueses que deveriam estar agradecidos aos Suecos por trazerem este tipo de negócio ao mercado português. Continuando a menosprezar tudo o que há de bom e de melhor no nosso país.

Esta situação invoca um sentimento de etnocentrismo e hipocrisia por parte da cultura sueca, pois o motivo pelo qual a empresa consegue sobreviver, deve-se ao gosto que os compradores Suecos têm por Portugal, e que nunca poderiam ter pelo seu próprio país. Um país onde as condições climáticas não são as mais favoráveis.

Relativamente à relação entre compradores Suecos e vendedores Portugueses, havia também uma tensão constante e um medo de não se conseguir concluir o negócio.

Quando se realizavam negociações entre compradores Suecos e vendedores Portugueses, situações ambíguas eram bem visíveis.

Cabe ao mediador, empresa imobiliária sueca, não tomar partidos e agir simplesmente como mediador. Infelizmente, por ser uma empresa sueca e mais centrada nos interesses dos compradores Suecos, muitas das negociações não corriam de forma desejável, levando mesmo ao cancelamento das mesmas sem lucro para as partes e sem lucro para a imobiliária.

4.5 Processos a Implementar/Melhorar

Este capítulo vai incidir sobre processos a implementar ou melhorar, baseados em estudos científicos que estão diretamente interligados com as problemáticas acima descritas e analisadas, as barreiras linguísticas, a transferência de conhecimento e a cultura associada ao bom funcionamento de uma empresa.

4.5.1 Barreiras Linguísticas

No que diz respeito às questões linguísticas, é importante refletir, ainda antes de se pensar na implementação de estratégias de gestão linguísticas, sobre uma avaliação da magnitude da barreira linguística propriamente dita, fazendo-o, de acordo com Feely e Harzing (2002), a partir de três dimensões.

A primeira dimensão é a diversidade linguística e pressupõe que quando há uma quantidade de idiomas em causa, estes devem ser geridos. Esta diversidade vai depender da extensão global da network da empresa. Quanto mais globalizada a empresa estiver, mais idiomas e culturas vai ter que gerir. De seguida é necessário haver uma priorização das línguas através de dados populacionais, demográficos e económicos, para se perceber quais as línguas que têm mais influência. Com esta explicação, pretende-se dar mais importância a uma língua, mas com bases analíticas e bem estudadas, e não simplesmente escolher uma língua em vez de outra por motivos culturais.

De seguida, como segunda dimensão existe a penetração linguística, que vai depender do número de áreas que integram uma empresa. Hoje em dia é raro que alguma área esteja fora do sistema usado globalmente por uma empresa. Mais especificamente, estas áreas englobam a financeira, engenharia, logística, vendas, recursos humanos, no fundo qualquer área que envolva o funcionamento de uma empresa. Sendo que nenhuma destas áreas é mais importante do que a outra, pode concluir-se que numa empresa multinacional, a penetração linguística em todas as suas áreas de funcionamento deve ser total.

Como exemplo prático, a empresa, apesar de não ter sido uma estratégia de sucesso, levou a dimensão da penetração linguística no princípio de vida da empresa muito em conta. Na área dos recursos humanos, contrataram colaboradores Portugueses, de forma a penetrar mais rapidamente no mercado, acabando no entanto, por substituí-los por Suecos por razões comodistas.

A terceira e última barreira linguística é a sofisticação linguística que define, dependendo do nível linguístico dos indivíduos, o papel que cada um desenvolve na organização.

Segundo Reeves e Wright (1996), as ferramentas existentes para classificar estas três barreiras linguísticas, podem ser fornecidas por uma auditoria linguística. Esta metodologia foi desenhada para ajudar as multinacionais a avaliar os requisitos linguísticos necessários para os comparar com a realidade da empresa de modo a que se perceba os pontos fortes e fracos.

No entanto, estas auditorias linguísticas não têm sido bem recebidas pelas empresas, pelo que, não têm sido adoptadas. A razão deve-se a que estas auditorias são muito dispendiosas para as empresas.

Contudo, existe ainda outra razão que se sobrepõe à questão do preço destas. Existe ainda muita descrença por parte das empresas em relação à problemática da língua, há uma subestimação da valorização que se deve dar à importância linguística dentro das empresas e como a língua pode afectar negativamente o bom funcionamento da empresa se não for bem gerida.

Para além destas auditorias, existem outros recursos para gerir os problemas linguísticos dentro de uma organização.

Há o recurso a tradutores e intérpretes. Existem empresas especializadas neste sector. De novo, esta pode não ser a melhor solução para combater a problemática linguística, porque em primeiro lugar, é também muito dispendiosa e em segundo lugar, porque o tradutor / intérprete, vai querer sempre perceber o contexto por inteiro da matéria em discussão, mas isso nem sempre é possível por razões de proibição de acesso a certa informação, por complexidade da matéria e por falta de tempo para explicar certos assuntos. Em situações de negociação, persuasão ou humor a escolha de um tradutor / intérprete, pode por vezes não ser a mais viável porque acaba sempre por haver uma perda de poder retórico quando a comunicação tem que passar por uma terceira pessoa. No entanto em casos de extrema importância e sensibilidade, o recurso a um intermediador é a melhor solução porque pode controlar conflitos e ambiguidades durante negociações interculturais importantes. O intermediador vai tomar uma posição neutra, chegando a conclusões mais racionais e práticas, sem dar vantagem a qualquer uma das partes. No caso desta empresa, não foi necessário recorrer a um intermediário porque o trabalho de mediador imobiliário já implica que este seja um intermediador.

Em processos de negociação é essencial que o mediador seja o mais imparcial possível. No entanto, em certas negociações na empresa, mais complicadas isso não acontecia, a mediador da empresa acabava sempre por tomar o partido dos compradores Suecos, descartando os interesses dos vendedores Portugueses.

Se a empresa fosse imparcial, talvez tivesse sido uma boa solução para resolver conflitos vividos em várias negociações como método de prevenção de anulação de certos negócios por falta de entendimento entre as partes.

Para que um intermediador tenha sucesso nas negociações, deve seguir um conjunto de princípios para que a discussão possa ser mutuamente aceite pelas partes.

O primeiro princípio a seguir é o de separar os indivíduos do problema, porque na verdade o principal problema são os indivíduos e não o assunto em negociação. Se realmente se conseguir levar os indivíduos à razão e a ser um pouco mais tolerantes e práticos, o processo de negociação fica mais facilitado.

O segundo princípio a seguir deve ser centrado em focar a negociação nos interesses e não nas posições assumidas pelas partes. Mais um vez, é necessário separar os indivíduos do problema, mas neste caso será mais separar os grupos do problema, ou seja, não deixar que valores, religião, cultura e política de cada um se misturem com o problema em causa.

O terceiro princípio implica a criatividade de invenção de novas soluções que sejam toleradas por ambas as partes.

Por fim o quarto princípio pretende explicar a necessidade de que sejam usados critérios objectivos durante a discussão, para que esta não fuja para assuntos mais ambíguos impossíveis de resolver. Quanto mais práticas e mais realistas as soluções apresentadas forem, mais fácil será a sua aceitação.

Existe também o recurso a treinos especializados, as empresas podem sempre usá-los para formar os seus colaboradores. No entanto, este recurso, podendo nem ser o mais dispendioso, só vai ser posto em prática por uma empresa quando esta se encontra financeiramente confortável, de novo por razões de subestimação à problemática da língua, dá-se pouca importância e por consequência investe-se pouco para resolver a mesma.

Este problema da subestimação ocorre muito porque as empresas querem resultados e soluções de um dia para o outro, mas neste caso, isso é impossível, neste exemplo, os treinos para poderem ser bem sucedidos devem ser contínuos por um longo período de tempo.

Se este tipo de recurso tivesse sido usado na empresa, os resultados talvez tivessem sido diferentes. Se tanto colaboradores Portugueses como Suecos tivessem tido formação um sobre o outro e vice-versa, talvez o distanciamento que se foi sentindo ao longo do tempo e que acabou com os colaboradores Portugueses a saírem da empresa, não tivesse acontecido e talvez pudessem ter conseguido trabalhar em equipa e apresentar melhores resultados à empresa.

Outra estratégia mais centrada nos expatriados é a que diz respeito ao facto de a sua aculturação

e eficiência poder ser melhorada através de treino em competência intercultural prévio à sua expatriação, ou seja, à sua mudança de país, cultura e trabalho.

Este tipo de treino traz ao indivíduo um nível de sensibilização em relação à sua própria cultura e ao mesmo tempo, dá-lhe a bagagem necessária para poder conhecer e relacionar-se com a outra cultura.

Relativamente à empresa, os proprietários do franchising vieram abrir um negócio num país completamente desconhecido, a nível cultural, linguístico, político e social, muito diferente do seu país de origem, a Suécia. Se este treino tivesse sido posto à sua disposição antes do início da mudança, talvez não tivessem tido tantas dificuldades de adaptação no início de atividade. Para comprovar esta situação, temos o exemplo do franchising da mesma empresa no Algarve, Lagos, em que o proprietário, Sueco, era já residente em Portugal há mais de trinta anos antes de se tornar proprietário do franchising em 2014. Esta situação fez com que a empresa no Algarve não tenha sentido as mesmas adversidades vividas pelos proprietários da empresa em Lisboa.

O proprietário da empresa no Algarve já falava Português, já conhecia o mercado, a cultura e a população Portuguesa.

Uma possível solução para que os expatriados não sintam um afastamento tão grande em relação à sua cultura, angústia, frustração e para que possam realmente envolver-se de corpo e alma à cultura do país, passaria por durante um prazo mínimo de um mês, antes de começar a trabalhar, simplesmente viver, socializar com os locais, tentar perceber a cultura e a língua.

Entre muitos dos recursos existentes para poder combater esta problemática, existe o recurso a uma só língua oficial dentro de uma organização. Este recurso vai trazer muitos benefícios ao funcionamento da empresa, vai facilitar os reports formais, simplificar o acesso, manutenção, literatura técnica, políticas, procedimentos e informação de sistemas, vai ajudar a que haja uma melhor comunicação informal dentro das unidades e entre equipas de diferentes países e vai também estimular um sentimento de pertença.

O facto de na empresa serem utilizadas três línguas, dificultava grandemente a comunicação entre colaboradores e este sentimento de pertença era sentido exclusivamente por colaboradores e proprietários do franchising Suecos, os Portugueses foram perdendo cada vez mais este sentimento de pertença à medida que as conversas, discussões e reuniões foram sendo feitas em Sueco. No entanto, no início, quando havia apenas um colaborador português e dois proprietários do franchising Suecos, a comunicação tinha obrigatoriamente que ser feita em português, pois a empresa estava completamente dependente deste trabalhador nativo, que

colaborou em todas as áreas da empresa para assegurar o seu posicionamento no mercado. Nesta fase a comunicação era feita única e exclusivamente em inglês. Quando começaram a contratar colaboradores Suecos, e quando já estavam mais familiarizados com o mercado e mesmo com a língua, a importância do colaborador Português foi diminuindo.

Outro recurso ainda disponível às empresas para combater esta problemática passa pelo recrutamento seletivo, este recurso vai ajudar a empresa a encontrar colaboradores que possuam os requisitos linguísticos exigidos pela empresa. No caso em estudo, a empresa tinha o objectivo de encontrar colaboradores que falassem tanto o português como o Sueco, no entanto foi um processo complicado porque não havia muita escolha.

Esta solução é viável para a empresa, mas não para o resto do pessoal porque gestores e colaboradores locais ficam impedidos ou limitados de exercer funções superiores na empresa, impedindo a transferência de conhecimento, de oportunidades de carreira e subestimando os potenciais benefícios da diversidade cultural.

Esta situação, como já descrita anteriormente, foi visível na empresa, na medida em que os colaboradores Portugueses, os primeiros a trabalhar na empresa, foram contratados com a perspectiva de um futuro crescimento dentro da empresa, mas à medida que os colaboradores Suecos eram contratados, todas as expectativas dos colaboradores Portugueses de subir na carreira dos colaboradores Portugueses foram postas em causa e negadas.

Como último recurso há precisamente uma solução contrária à descrita acima. Ao invés de haver um recrutamento seletivo em relação à língua, deveria apostar-se no recrutamento de colaboradores nativos do mercado onde a empresa atua.

Desde que a empresa se comprometa a cumprir com o que foi acordado com o colaborador e a dar-lhe as mesmas oportunidades que os demais, independentemente da sua nacionalidade e língua, esta solução tem todos os ingredientes para funcionar com sucesso.

Esta solução foi adoptada pela empresa ainda no seu estado embrionário, no entanto, pouco tempo depois devido à incapacidade de aprendizagem dos proprietários do franchising da língua Portuguesa e preferiram passar a comunicar em Sueco em vez do Inglês, pelo que esta solução deixou de ser produtiva.

Este recrutamento pode e deve ser feito para cargos mais importantes, como os de gestão. Estes colaboradores já têm uma experiência significativa do mercado e cultura locais, podendo assim mitigar o impacto da distância cultural. Havendo um gestor português pode também ajudar a educar colaboradores de outras nacionalidades, por exemplo os Suecos. Assim todos têm as mesmas oportunidades.

Todas estas possíveis soluções para combater os problemas inerentes da língua, têm aspectos positivos e negativos. Os negativos envolvem sempre a questão de meios económicos e temporais, mas se as empresas fizerem um esforço, a longo prazo estas soluções poderão ser bastante benéficas. Se as empresas escolherem não investir nestas soluções, a curto prazo talvez consigam atingir alguns objectivos, no entanto a longo prazo vão ser sempre confrontados com problemas a nível linguístico e cultural que poderiam ter sido evitados se se tivessem implementado medidas e soluções para a problemática linguística.

Estas medidas passam por, numa primeira fase sujeitarem-se a uma análise profunda das barreiras existentes em determinada empresa e segundo essa barreira fazer uma correspondência com uma das soluções acima apresentadas.

4.5.2 Transferência de Conhecimento

As multinacionais ao escolherem um mercado alvo para operarem, devem adaptar-se ao mesmo. Esta necessidade de ajustamento da empresa, nem sempre é tida em conta como deveria ser. As empresas limitam-se a prestar o serviço tal e qual como faziam noutros mercados, como já referido anteriormente.

Mas há uma necessidade da empresa em se ajustar ao mercado-alvo tendo em conta as características culturais do mesmo. Quando mais as empresas se adaptarem a si mesmas e às suas estratégias mais sucesso terão a longo prazo.

Em casos muito específicos de impossibilidade de ajustamentos da empresa, a solução a implementar passa pela boa comunicação.

Na empresa, quando um cliente comprador Sueco decide adquirir uma propriedade em Portugal, pode não estar ciente de que o processo pode ser bastante trabalhoso e burocrático, não só a nível do sistema jurídico como também no processo de negociação com vendedores Portugueses.

Para melhor ilustrar esta situação de falta de comunicação e informação passada ao comprador, temos como o exemplo o site oficial da empresa em Lisboa/Cascais, que apresenta alguns alertas relativamente à compra de uma casa em Portugal. No entanto esses alertas, são apenas de foro legal e financeiros de modo a prevenir o futuro cliente de que existem outros custos inerentes à compra de uma imóvel, que vão para além do custo do mesmo, como por exemplo o IMI e o IMT,

Apesar de esta informação ser indispensável a um comprador Sueco, não é a suficiente. Há aqui uma falha a nível da informação relativa à cultura e à língua, resumidamente, há uma falta de informação que deveria ser imprescindível, sobre todas e quaisquer barreiras que um comprador possa encontrar ao comprar uma casa em Portugal, não só a nível financeiro mas também a nível cultural e social.

Para que situações desagradáveis sejam reduzidas e para que não haja o risco de um negócio não se finalizar, cabe à empresa informar o comprador Sueco de todas estas barreiras que podem eventualmente existir e das diferenças culturais que o Sueco vai encontrar em Portugal. Se estas situações forem controladas à priori, o risco de insucesso é grandemente reduzido.

Cabe portanto à empresa fazer o seu trabalho de comunicador e educar as partes sobre as diferenças culturais e políticas.

De acordo com Hoffman e Preble (2001), para que o processo de standardização de um franchising seja mais eficiente e se possa adaptar com sucesso a mercados em diferentes países é necessário que a empresa-mãe esteja disposta a fazer uma maior monitorização, controlo e ajuda para com o franchisado.

Esta monitorização passa pela experiência e conhecimento que a empresa mãe tem para oferecer.

É essencial que para um franchising seja bem sucedido fora do mercado da empresa-mãe, que esta forneça um acompanhamento detalhado, dando suporte a todos os níveis.

Na empresa, houve uma grande ajuda por parte da empresa-mãe relativamente a questões informáticas e à implementação e resolução de problemas a nível técnico. O sistema de suporte informático usado pela empresa-mãe e seus franchisados é o mesmo e todos os colaboradores devem usá-lo como meio de comunicação de informação, para que o controlo por parte da empresa-mãe seja mais eficiente. É também o sistema que fornece todos os dados dos negócios, sendo por isso um sistema essencial para o bom funcionamento de uma empresa. Neste sentido, foi dado um apoio total à empresa, pela empresa-mãe.

No entanto, a nível de estratégias de implementação do negócio e marketing a empresa passou o conhecimento semelhante que tinha já usado noutros franchisings no mercado Sueco e Espanhol.

Como exemplo desta situação, a empresa-mãe chegou ao cúmulo de mandar a informação toda em Espanhol.

Como já verificado anteriormente, não basta que a empresa passe o conhecimento e

experiências já adquiridos, é necessário que essa passagem de informação seja moldada ao mercado-alvo. Este deve ser numa primeira fase estudado a fundo e as estratégias a implementar devem estar de acordo com as dimensões culturais, políticas, sociais e financeiras do mercado-alvo. Só depois se deve passar à fase de implementação do franchising propriamente dito.

Houve portanto uma fase bastante complexa em que se percebeu que algumas estratégias implementadas não iam de acordo com os interesses do país.

São necessários ajustamentos para que possa haver um alinhamento ao mercado onde opera o franchising.

A falta de soluções de gestão a nível global como tentativa de resolver a problemática da exportação de estratégias de um país para o outro, não significa que não se deva olhar para o país onde essas estratégias são originárias. Muito pelo contrário, é fundamental observar o nosso vizinho e aprender com ele, aprender com os seus sucessos bem como com os seus falhanços.

O que realmente importa é nunca esquecer que cada cultura é diferente e aquando da exportação de conhecimento / gestão / estratégia, é imprescindível estudar detalhadamente a cultura do país, onde eles vão ser postos em prática, fazendo uma análise dos prós e contras e perceber se faz ou não sentido seguir em frente com uma determinada estratégia.

4.5.3 Cultura Associada ao Bom Funcionamento de uma Empresa

De acordo com Hofstede (2003), a habilidade para uma aquisição cultural de sucesso ao nível da comunicação, passa por três fases, a conscientização, o conhecimento e a competência.

A fase da conscientização é a primeira, é onde tudo começa. É imperativo reconhecer que cada um traz consigo a sua própria programação mental, que foi construída desde o nascimento e difere de pessoa para pessoa. A conscientização vai ensinar o indivíduo a compreender o outro no seu contexto cultural, ao mesmo tempo revisitando a sua própria programação mental, só assim se pode entender e respeitar o outro, partindo do princípio de que todos somos diferentes. A fase do conhecimento dita que se houver um relacionamento de indivíduos de culturas diferentes, deve existir um conhecimento prévio dessa cultura, ou seja, tentar entendê-la, os seus símbolos, os seus heróis e os seus rituais. Mesmo sem nunca se conseguir por completo partilhar esses mesmos valores, o facto de um indivíduo se dar ao trabalho de conhecer a outra cultura vai simbolizar respeito mútuo.

A fase de competência pode ser ensinada, no entanto nem todos os indivíduos possuem a abertura mental para tal aprendizagem.

Indivíduos de egos inchados, arrogantes, com pouca tolerância para a incerteza, instabilidade emocional ou mesmo indivíduos racistas, não devem ser considerados para esta aprendizagem, pois nunca poderão chegar a um nível de compreensão em relação ao outro.

Esta fase de competência pode ser estudada através de cursos específicos que explicam e ensinam a cultura do outro país. Este conhecimento passa por briefings sobre a geografia, história, costumes, higiene, o que fazer ou não fazer, no fundo, como viver noutro país.

Há também livros e vídeos que ensinam e explicam todas estas fases de como um indivíduo se pode preparar antes de se mudar.

Começar a estudar a língua do país-alvo pode ser um benefício na medida em que pode diminuir o choque cultural.

5 Conclusão

Posteriormente à contextualização, apresentação de problemas e apresentação de possíveis soluções a serem implementadas a esta empresa, devem fazer-se algumas mudanças no ciclo e vida da empresa, para que tudo o que foi acima apresentado, estudado, analisado e criticado, seja na verdade, possível de executar.

Factualmente, a empresa nem no momento presente, nem desde a sua criação, teve problemas que não pudessem ser resolvidos, podendo no entanto em hipótese, ter sido evitados.

Na realidade, todos os estudos acima analisados de situações reais ou hipotéticas, foram baseados segundo um contexto temporal bastante mais alargado do que o da vida da empresa. No entanto, a questão crucial aqui e já exposta anteriormente está ligada ao facto de aprender com experiências passadas similares à da empresa. Assim verificando-se que a empresa está a tomar um rumo que possa ser problemático a longo termo para o seu sucesso, medidas preventivas devem ser tomadas.

É inquestionavelmente mais eficaz e mais simples tomar uma medida preventiva para antecipar um problema, do que tentar resolver um problema já existente, sem mencionar que os custos são muito mais elevados na tentativa de resolver o problema.

O problema é que as empresas não têm a motivação financeira para implementar estas medidas preventivas, porque na verdade, não existe nenhum problema. Mas na maioria dos casos, mesmo se a situação da empresa esteja equilibrada e controlada a curto prazo, isso não quer dizer que o esteja a longo prazo. E como muitos dos exemplos acima apresentados, podemos concluir que certas atitudes da empresa, vão levar a que, a longo prazo possam existir eventuais problemas.

Um dos maiores problemas que poderá eventualmente existir a longo prazo, está ligado com a situação económica do país. Se por um lado os preços continuarem a aumentar desmedidamente como tem acontecido desde 2013, depois da recuperação da crise económica de 2008, nem os Suecos vão poder comportar tais valores. Valores estes que já só por si, são altamente inflacionados por estarem localizados nas zonas onde os bens imobiliários são mais caros, como por exemplo, em Cascais e Lisboa. Se a empresa não puder realmente contar com os clientes compradores Suecos como tem única e exclusivamente feito até agora, sem dar qualquer tipo de valor a potenciais clientes compradores Portugueses e de outras nacionalidades, assim diversificando o seu mercado alvo, é muito provável que venha a ter sérios problemas de ordem financeira num futuro não muito distante. Se por outro lado a empresa tivesse desde o princípio dado a mesma importância a esta diversificação e se realmente houver circunstâncias exteriores que limitem a apetência dos clientes Suecos pelo imobiliário em Portugal, a empresa já tem outros mercados assegurados e não tão facilmente surgirão problemas de ordem financeira.

Constituí um risco o tipo de negócio e estratégias que a empresa leva presentemente e cabe também à empresa-mãe apostar em novas estratégias para assegurar clientes em diferentes mercados para que não aconteça o pior. Tem de existir uma monitorização e vontade da parte da empresa-mãe, para que os seus franchisings possam ter mais abertura comercial.

Estas estratégias preventivas passam também por haver um equilíbrio interno da empresa no

que diz respeito aos seus colaboradores.

Neste momento, tanto as estratégias da empresa, como os seus colaboradores, estão exclusivamente focados no cliente Sueco, havendo um único colaborador com um nível avançado da língua Portuguesa, os restantes não estão à vontade com a mesma, tendo que recorrer ao Inglês.

Se realmente a empresa tiver que começar a olhar para outros mercados, nomeadamente o Português, o facto de não falarem a língua é um grande entrave a qualquer negócio. Tal como os Suecos se sentem mais seguros a fazer um negócio na sua própria língua, também os Portugueses sentem o mesmo na sua língua. Esta situação iria resultar nos clientes Portugueses preferirem outras empresas imobiliárias com colaboradores Portugueses ao invés de Suecos que só falem as línguas Sueca e Inglesa.

É portanto fundamental que haja um equilíbrio a todos os níveis dentro de uma empresa, não só para prevenir mau ambiente e possíveis conflitos, mas também para prevenir possíveis situações problemáticas futuras que possam não ser exequíveis de resolver.

Esse equilíbrio só poderá ser atingido se realmente houver uma heterogeneidade a nível interno, relativamente aos colaboradores, e a nível externo, com um alargamento do mercado alvo de compradores.

Para que este equilíbrio seja duradouro é necessário que não só a empresa franchising como a empresa-mãe, estejam dispostos a monitorizar as novas estratégias para que estas possam ser corretamente implementadas e conduzidas a longo prazo.

É importante notar que neste projeto, todos os estudos científicos usados como base para as problemáticas e respectivas soluções e conclusões a nível de experiência pessoal, têm a grande limitação de poderem ser aplicados, exclusivamente nesta empresa em particular.

É possível que haja empresas com estruturas, estratégias e modelos de negócio semelhantes à empresa em destaque. No entanto, pela especificidade do projeto de investigação deste estudo, as respectivas conclusões do mesmo, só deverão ser aplicadas à empresa em questão, não devendo ser extrapoladas na sua íntegra para outras empresas, ou outras matérias de investigação.

Não obstante, há várias problemáticas e soluções, que por terem sido baseadas em estudos científicos, poderão eventualmente servir como bases de estudo para outras investigações.

6 Bibliografia

Agência Lusa. (2016). *Transações de imóveis em Portugal devem aumentar entre 35% e 40% em 2016*. Jornal Observador.

Disponível em: <http://observador.pt/2016/04/15/transacoes-imoveis-portugal-devem-aumentar-35-40-2016/>, consultado a 12 de Junho, 2017.

Aldrich, H.E. (1979). *Organizations and Environments*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Alon, Ilan. (2012). *Global Franchising Operations Management: Cases in International and Emerging Markets Operations*. FT Press.

Associação dos Profissionais e Empresas de Mediação Imobiliária de Portugal. APEMIP. *Regime Fiscal dos Residentes não Habituais*. (2013). Disponível em: http://www.apemip.pt/Regime_Fiscal/, consultado a 3 de Junho.

Aydin, N. & M. Kacker. (1990). *International Outlook of U.S.-Based Franchisers*. International Marketing Review.

Baena, Verónica, & Cerviño Julio. (2014). *International Franchising Decision-Making: A Model for Country Choice*. Latin American Business Review.

Barney, J. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Barkema, Harry G. & F. Vermeulen (1998). *International Expansion Through Start-up or Acquisition: A Learning Perspective*. Academy of Management Journal.

Barkema, Harry G., Bell John H.J., & Pennings Johannes M. (1996). *Foreign Entry, Cultural Barriers, and Learning*. Strategic Management Journal.

Diário de Notícias. (2017). *Benefícios fiscais atraíram mais dez mil estrangeiros em 2016*. Disponível em: <http://www.dn.pt/dinheiro/interior/beneficios-fiscais-atrairam-mais-dez-mil-estrangeiros-em-2016-5678753.html>, consultado a 30 de Maio.

Feely, Alan J., & Harzing, Anne-Wil. (2002) *Language Management in Multinational Companies*. *Cross Cultural Management: An International Journal* 10.2.

Frew, James R. & Jud Donald G. 1986. *The Value of a Real Estate Franchise*. AREUEA Journal, Vol, No.2.

Gudykunst, William B., Ting-Toomey S. & Chua E. (1988). *Culture and Interpersonal Communication*. Sage Publications, Newbury Park, CA.

Harzing, Anne-Wil, & Feely Alan J. (2007). *The Language Barrier and its Implications for HQ-Subsidiary Relationships*. Cross Cultural Management: An International Journal 15.1.

Hoffman, Richard C., & Preble John F. (2001). *Global Diffusion of Franchising: A Country Level Examination*. Multinational Business Review.

Hofstede, Geert. (2003). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Sage publications. Vol. 2.

Hymer, S.H. (1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. MIT Press, Cambridge, MA.

Instituto da Construção e do Imobiliário. INCI. (2009-2010). *Empresas de Mediação Imobiliária: Análise Económica-Financeira*.

Instituto dos Mercados Públicos do Imobiliário e da Construção. IMPIC. (2009-2013). *Empresas titulares de licenças de Mediação Imobiliária: Análise Evolutiva*.

Instituto da Construção e do Imobiliário. INCI. (2010). *Empresas de Mediação Imobiliária: Análise Económica-Financeira*.

Instituto dos Mercados Públicos do Imobiliário e da Construção. IMPIC. (2013). *Empresas Titulares de Licenças de Mediação Imobiliária: Análise Evolutiva*.

Instituto dos Mercados Públicos do Imobiliário e da Construção. IMPIC. (2014). *Empresas Titulares de Licenças de Mediação Imobiliária: Análise Evolutiva*.

Instituto dos Mercados Públicos do Imobiliário e da Construção. IMPIC. (2015). *Empresas Titulares de Licenças de Mediação Imobiliária: Análise Evolutiva*.

Instituto de Informação em Franchising. IIF. (2016). Disponível em: <http://www.infofranchising.pt>, consultado a 8 de Maio de 2017.

Johanson, J. & Vahlne, J.-E. (1997). *The Internationalization Process of the Firm. A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*. Journal of International Business Studies.

Kindleberger, C.P. (1969). *American Business Abroad: Six Lectures on Direct Investment*. Yale University Press, New Haven, CT.

Kluckhohn, C. (1967). *Values and Value-Orientations in the Theory of Action: An Exploration in Definition and Classification*.

Mitra, Debanjan, & Golder, Peter N. (2002). *Whose Culture Matters? Near-Market Knowledge and its Impact on Foreign Market Entry Timing*. Journal of Marketing Research.

Newman, K. L., & Nollen, S. D. (1996). *Culture and Congruence: the Fit Between Management Practices and National Culture*. Journal of International Business Studies.

Pascal Blaise, (1623-62), Quote.

Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Basil Blackwell, London.

Portal das Finanças. (2016). *IRS, Regime Fiscal para o Residente não Habitual*. Disponível em: http://info.portaldasfinancas.gov.pt/NR/rdonlyres/83762009-3DC2-47FC-ABBE-35EFE35E8865/0/IRS_RNH_PT.pdf, consultado a 12 de Junho de 2017.

Portal do Franchising. (2015). *As Três Maiores Imobiliárias Presentes em Portugal em Regime Franchising Cresceram entre 17 e 36 em 2015*.

Disponível em: <https://www.franchisings.pt/noticias-franchising/as-tres-maiores-imobiliarias->

[presentes-em-portugal-em-regime-franchising-cresceram-entre-17-e-36-em-2015](#), consultado a 10 de Junho de 2017.

Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990). *The Core Competence and the Corporation*. Harvard Business Review, Vol. 3.

Reeves, N., & Wright, C. (1996). *Linguistic Auditing*. Multilingual Matters, Clevedon.

Sakarya, S., Eckman, M. & Hyllegard, Karen H. (2006). *Market Selection for International Expansion: Assessing Opportunities in Emerging Markets*. International Marketing Review.

Spinks, N., & Wells, B. (1997). *Intercultural Communication: A Key Element in Global Strategies*. Career Development International

Tajfel, H., Billig, M. G., Bundy, R. P., & Flament, C. (1971). *Social Categorization and Intergroup Behavior*. European Journal of Social Psychology.

Zaheer, Srilata. (1995). *Overcoming the Liability of Foreignness*. Academy of Management Journal.

7 Anexos

Anexo 1 - Processo NRH

O processo tem origem na decisão de um cidadão adquirir/comprar, arrendar e/ou através de um contrato de comodato de um imóvel em território Português.

Fases do processo para adquirir o Estatuto de Residente não Habitual em Portugal:

1ª Fase:

O primeiro de todos os passos com o objectivo de obter o estatuto de RNH é informar as autoridades fiscais do país de que pretende deixar de residir e passar a viver em Portugal.

Na sequência desse pedido essas autoridades emitem um documento onde indicam que o requerente deixou de residir no País de origem a partir de uma data exata.

Esse documento é fundamental, uma vez que aquando do registo online para o NHR, tem que se indicar exactamente em que data é que deixou o país de origem e qual foi esse país.

2º Fase:

Possuir número de Contribuinte Fiscal Português, a requerer junto a qualquer balcão das finanças (documento já obtido no processo de compra/arrendamento de um imóvel / contrato de comodato - consultar anexo 2.).

3ª Fase:

- Inscrever-se na Câmara do município onde comprou/arrendou o prédio para obter o Certificado de Registo de Cidadão Europeu. Para a aquisição deste certificado é necessária a apresentação dos seguintes documentos:

- Documento Passaporte válido ou uma cópia certificada;
- Número de Contribuinte Fiscal Português;
- Contrato de compra e venda/ arrendamento / contrato de comodato;
- Prova de posse de uma conta bancária Portuguesa;
- Prova de residência efetiva em Portugal, via cópia de uma conta da casa (conta da água, eletricidade, gás, etc.);
- Nome completo dos progenitores do candidato (Mãe e Pai).

- Por último, deve apresentar-se perante a respetiva Câmara Municipal, para assinar o formulário de candidatura. Esta tem o custo de 15,00€ e a respetiva decisão deverá estar disponível em aproximadamente oito dias.

4ª Fase:

Requerer online perante a Direção de Serviços de Registo de Contribuintes a sua inscrição como residente não habitual utilizando no seu preenchimento a seguinte informação:

- Documento Passaporte válido ou uma cópia certificada;

- Número de Contribuinte Fiscal Português;
- Certificado de Registo de Cidadão Europeu (obtido na 3º fase);
- Contrato de compra e venda/ arrendamento / contrato de comodato;
- Cópia do documento certificado pelas autoridades do país de origem de que o candidato deixou de residir nesse país (obtido na 1ª fase);
- Documento assinado pelo candidato a declarar que não foi residente e não teve atividade profissional ativa em Portugal nos últimos 5 anos antes da candidatura;
- Comprovativo de rendimento;
- Comprovativo de rendimentos fiscais do País de origem;

Depois do envio destes documentos o candidato deve esperar o deferimento do pedido, que costuma ser enviado, via online, num prazo aproximado de oito dias.

Anexo 2 - Contrato de Comodato

Um contrato de Comodato é um contrato de empréstimo de um bem imóvel onde não existe uma contra prestação ou pagamento de uma renda pelo uso desse bem.

O imóvel pertence a uma entidade, que por sua vez, permite que outra entidade usufrua desse imóvel, sem qualquer tipo de pagamento. Este contrato é utilizado quando um imóvel está registado em nome de uma sociedade offshore e é celebrado entre a própria offshore e a pessoa individual que é sua beneficiária, destinando-se a titular a posse que é exercida por esta sobre o prédio, perante as autoridades Portuguesas.

Este contrato de comodato vem assim substituir o contrato de compra e venda ou contrato de arrendamento, caso um indivíduo tenha comprado um imóvel usando como veículo uma offshore.

Anexo 3 - Tabela de atividades profissionais de elevado valor acrescentado relevantes para o regime RNH:

1. Arquitetos, engenheiros e técnicos similares:

101 — Arquitetos;

102 — Engenheiros;

103 — Geólogos.

2. Artistas plásticos, atores e músicos:

201 — Artistas de teatro, bailado, cinema, rádio e televisão; 202 — Cantores;

203 — Escultores;

204 — Músicos;

205 — Pintores.

3. Auditores:

301 — Auditores;

302 — Consultores fiscais.

4. Médicos e dentistas:

401 — Dentistas;

402 — Médicos analistas;

403 — Médicos cirurgiões;

404 — Médicos de bordo em navios;

405 — Médicos de clinica geral;

406 — Médicos dentistas;

407 — Médicos estomatologistas;

408 — Médicos fisiatras;

409 — Médicos gastroenterologistas;

410 — Médicos oftalmologistas;

411 — Médicos ortopedistas;

412 — Médicos otorrinolaringologistas;

413 — Médicos pediatras;

414 — Médicos radiologistas;

415 — Médicos de outras especialidades.

5. Professores:

501 — Professores universitários.

6. Psicólogos:

601 — Psicólogos.

7. Profissões liberais, técnicos e assimilados:

701 — Arqueólogos;

- 702 — Biólogos e especialistas em ciências da vida;
- 703 — Programadores informáticos;
- 704 — Consultoria e programação informática e atividades relacionadas com as tecnologias da informação e informática;
- 705 — Atividades de programação informática;
- 706 — Atividades de consultoria em informática;
- 707 — Gestão e exploração de equipamento informático;
- 708 — Atividades dos serviços de informação;
- 709 — Atividades de processamento de dados, domiciliação de informação e atividades relacionadas; portais Web;
- 710 — Atividades de processamento de dados, domiciliação de informação e atividades relacionadas; 711 — Outras atividades dos serviços de informação;
- 712 — Atividades de agências de notícias;
- 713 — Outras atividades dos serviços de informação;
- 714 — Atividades de investigação científica e de desenvolvimento;
- 715 — Investigação e desenvolvimento das ciências físicas e naturais;
- 716 — Investigação e desenvolvimento em biotecnologia;
- 717 — Designers.

8. Investidores, administradores e gestores:

- 801 — Investidores, administradores e gestores de empresas promotoras de investimento produtivo, desde que afetos a projetos elegíveis e com contratos de concessão de benefícios fiscais celebrados ao abrigo do Código Fiscal do Investimento, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 249/2009, de 23 de setembro;
- 802 — Quadros superiores de empresas.