



**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS**  
**MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS**  
**UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA**  
**“LUÍS DE CAMÕES”**

**COMO OS FATORES CULTURAIS INFLUENCIAM AS ESTRATÉGIAS**  
**DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS**

Dissertação para obtenção do grau de mestre em Gestão de Empresas.

Autor: Leonardo de Araújo Cruz

Orientador: Professor Doutor João Adelino Neves Pereira Ribeiro

Número do candidato: 30003840

**Junho de 2021**

**Lisboa**

## **Agradecimentos**

Agradeço à minha mãe, pelo apoio e confiança acreditado em mim para a realização deste trabalho que requereu muito empenho e dedicação.

Ao meu orientador Professor Doutor João Adelino Neves Pereira Ribeiro, sou profundamente grato pela orientação, comentários estimulantes, feedback generoso e encorajado apoio recebido em todas as fases desta dissertação.

E a todos que diretamente ou indiretamente contribuíram para que este projeto pudesse ser realizado. Meu muito obrigado!

## Resumo

Expandir para o mercado internacional é o desejo de muitas empresas ao redor do mundo. Entretanto, a internacionalização envolve várias etapas, que são complexas e exigem muito planejamento. Nesse ínterim, alguns fatores se destacam, devendo sempre serem levados em conta, como aspectos culturais, que são essenciais no desempenho da estratégia de uma empresa que deseja atuar em um país estrangeiro.

Desta forma, o objetivo principal do presente trabalho é analisar, na literatura específica sobre o tema, as correlações entre fatores culturais e estratégias de negócios internacionais.

Para o cumprimento deste objetivo, utilizou-se de revisão bibliográfica, que buscou referências significativas e de destaque nesse campo, valendo-se, para tanto, de artigos científicos, anais de congressos, livros e doutrinas, bem como artigos de jornais e demais trabalhos acadêmicos atinentes ao tema.

Por meio do estudo, foi possível concluir que a cultura influencia significativamente as estratégias de negócios internacionais e que, conforme a dimensão cultural considerada, os aspectos culturais presentes em uma organização podem gerar impacto global.

Considerando o conceito de cultura, bem como os valores e normas que moldam atitudes e comportamentos das pessoas dentro de uma sociedade, o entendimento das dimensões culturais é essencial e indispensável para compreender melhor os indivíduos na sociedade.

Sendo assim, esses aspectos são de extrema importância para melhor possibilitar a entrada e a gestão de uma empresa de outro país em um dado contexto nacional, respeitando-se os valores e perspectivas desta sociedade, com a finalidade de um melhor desempenho da organização naquele novo local.

**Palavras-chave:** globalização; cultura; estratégias; negócios internacionais.

## **Abstract**

Expanding into the international market is the desire of many companies around the world. However, internationalization involves several steps, which are complex and require a lot of planning. In the meantime, some factors stand out, which should always be considered, such as cultural aspects, which are essential in the performance of the strategy of a company that wants to operate in a foreign country.

Thus, the main objective of the present work is to analyze, in the specific literature on the subject, the correlations between cultural factors and international business strategies.

In order to achieve this objective, a bibliographic review was used, which sought significant and prominent references in this field, using scientific articles, conference proceedings, books, and doctrines, as well as newspaper articles and other works scholars on the subject.

Through the study, it was possible to conclude that culture significantly influences international business strategies and that, according to the cultural dimension considered, the cultural aspects present in an organization can generate global impact.

Considering the concept of culture, as well as the values and norms that shape people's attitudes and behaviors within a society, understanding cultural dimensions is essential and indispensable to better understand individuals in society.

Therefore, these aspects are extremely important to better enable the entry and management of a company from another country in each national context, respecting the values and perspectives of this society, with the purpose of a better performance of the organization in that new place.

**Keywords:** globalization; culture; strategies; international business.

## Índice Geral

Agradecimentos.....	2
Resumo.....	3
Abstract .....	4
Índice de Figuras .....	7
Índice de Quadros.....	8
Lista de Abreviaturas .....	9
1. INTRODUÇÃO .....	10
1.1 Temática .....	10
1.2 Justificativa.....	11
1.3 Objetivo geral.....	11
1.3.1 Objetivos específicos.....	11
1.4 Metodologia .....	12
1.5 Estrutura do trabalho .....	12
2. GLOBALIZAÇÃO.....	14
2.1 Breve história da globalização .....	14
3. CULTURA .....	25
3.1 Conceitos de Cultura .....	25
3.2 Cultura Nacional (CN) .....	30
3.2.1 As dimensões de cultura de Hofstede .....	31
3.3 Cultura Organizacional (CO) .....	36
3.3.1 Cultura Organizacional e sua importância .....	39
3.3.2 Abordagens para a Cultura Organizacional .....	40
3.3.3 Níveis da Cultura Organizacional .....	41
3.3.4 Tipos e dimensões de Cultura Organizacional .....	42
3.3.5 Cultura Organizacional como vantagem competitiva .....	51
3.4 Cultura Nacional e Cultura Organizacional .....	52
3.5 A cultura e o seu impacto nos Negócios Internacionais.....	54

4. ESTRATÉGIA .....	58
4.1 O Conceito de Estratégia.....	58
4.1.1 Gestão Estratégica .....	62
4.1.2 Fases de abordagem da gestão estratégica .....	63
4.1.3 Importância da Estratégia.....	66
4.1.4 Formulação da Estratégia .....	67
4.1.5 Estratégia Corporativa.....	70
4.1.6 Estratégia Competitiva .....	77
4.1.7 Estratégias Genéricas .....	82
4.1.8 Estratégias Genéricas de Porter.....	85
4.2 Estratégias de Negócios Internacionais.....	89
4.2.1 Motivos para ir ao exterior .....	90
4.2.2 Fontes de competitividade nacional .....	93
4.2.3 Estratégias Globais Básicas.....	98
4.2.4 Modelo de Entrada em Mercados Internacionais .....	104
4.3 Cultura e Estratégias de Negócios Internacionais .....	113
5. MODELO CONCEITUAL .....	119
6. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....	121
7. CONCLUSÕES.....	125
7.1 Limitações e sugestão para estudos futuros .....	125
7.2 Considerações finais.....	126
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	128

## Índice de Figuras

Figura 1 - Diferentes níveis de manifestação de uma cultura .....	28
Figura 2- Modelo de Denison de Cultura Organizacional .....	44
Figura 3- A estrutura de valores concorrentes .....	46
Figura 4 - O equilíbrio de valores e práticas para vários níveis de cultura .....	53
Figura 5 - Diamante de Porter: quatro aspetos que levam à vantagem competitiva .....	95
Figura 6 - Estratégias globais básicas .....	99
Figura 7 - Modelo Conceitual .....	119

## Índice de Quadros

Quadro 1- 6 dimensões da cultura no modelo de Hofstede.....	32
Quadro 2- Definições de cultura .....	37
Quadro 3 - Os três níveis de cultura.....	42
Quadro 4 - Nove dimensões da medição da cultura no modelo Globe .....	50
Quadro 5 - Definições de estratégia no contexto organizacional.....	59
Quadro 6 - Vantagens e desvantagens das estratégias: global, de localização, transnacional e internacional.....	103
Quadro 7 - Exportação: vantagens e desvantagens .....	105
Quadro 8 - Exportação direta e indireta: vantagens e desvantagens .....	106
Quadro 9 - Licenciamento: vantagens e desvantagens.....	107
Quadro 10 - Contratos de produção: vantagens e desvantagens .....	108
Quadro 11 - Franquia: vantagens e desvantagens (Franchising).....	109
Quadro 12 - Alianças estratégicas: vantagens e desvantagens.....	110
Quadro 13 - Joint-Ventures: vantagens e desvantagens.....	111
Quadro 14 - Investimento raiz (Greenfield): vantagens e desvantagens.....	112
Quadro 15 - Dimensões da Cultura de Hofstede que Influenciam nos NI.....	122

## **Lista de Abreviaturas**

BM	Banco Mundial
CN	Cultura Nacional
CO	Cultura Organizacional
EM	Empresas Multinacionais
FMI	Fundo Monetário Internacional
GATTI	Acordo Geral de Tarifas e Comércio
IDE	Investimento Direto Estrangeiro
NI	Negócios Internacionais
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômicos
OMC	Organização Mundial do Comércio
ONU	Organização das Nações Unidas

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 Temática

A globalização trouxe grandes avanços para as relações de comércio internacional, permitindo maior circulação de produtos, serviços e pessoas por todo o globo terrestre, além do grande avanço tecnológico. Se por um lado, esse fenômeno permitiu a ascensão de milhares de novos negócios a ampliação de outros, por outro, a internacionalização elevou o patamar de competitividade entre as empresas, exigindo, cada vez mais, investimentos e inovações, tendo a expansão dos negócios para países estrangeiros como uma estratégia essencial para a manutenção do negócio.

Como citado acima, devido à globalização, grande parte das empresas tiveram que melhorar sua posição no mercado interno ou buscar mercados externos através da internacionalização. Ao buscar novos mercados, as empresas se depararam com um fator muito importante, totalmente influente sobre o sucesso ou fracasso de um negócio: a cultura.

O termo cultura significa aquilo que é fruto do desenvolvimento da sociedade humana, a qual, durante seu desenvolvimento histórico, criou tanto riquezas materiais quanto imateriais. Nesse processo de acumulação histórica de bens (físicos, simbólicos, de conhecimento, etc.), as diferentes regiões e nações desenvolveram sistemas culturais próprios, que sofrem entre si a influência mútua.

Nesse âmbito adentra a questão da internacionalização, que é um processo através do qual as empresas aumentam gradualmente o seu envolvimento internacional, seja multiplicando o número de atividades em determinado mercado externo, ou pelo sucessivo aumento de operações em vários países estrangeiros. Neste sentido, é necessário formular e implementar estratégias internacionais para alcançar estes mercados estrangeiros dadas as questões pré-existentes em cada um deles.

Após definir qual estratégia utilizar, o mais importante é a escolha do modo de entrada de uma empresa em um novo país ou mercado. De forma direta ou indireta, a

internacionalização é influenciada por diferenças culturais e pela experiência da empresa. Por esse motivo, tais questões tornam-se alvo de interesse e preocupação na ocorrência de alianças estratégicas internacionais e na especialização de gestores.

## **1.2 Justificativa**

O avanço tecnológico proporcionou maior interação das sociedades, fazendo com que a troca cultural a nível global se tornasse muito mais alta nos períodos recentes do que em todo o restante da história da humanidade.

Em que pese tal avanço e tais trocas, por óbvio, as sociedades permanecem diferentes entre si, com tipos culturais distintos, de modo que os valores também são diferentes. Nesse sentido, a contextualização do entorno sociocultural, bem como os costumes e as experiências são relevantes para se elaborar novas formas de estratégias para um determinado grupo e fim econômico, assim como são relevantes, também, no momento de selecionar qual dos métodos de entrada e estabilização da empresa em um novo mercado é o mais adequado.

Ante o exposto, se faz premente um estudo que correlacione as estratégias de internacionalização de empresas com os aspectos culturais da sociedade e da empresa.

## **1.3 Objetivo geral**

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar, dentro do atual cenário das pesquisas acadêmicas, as correlações entre fatores culturais e estratégias de negócios internacionais.

### **1.3.1 Objetivos específicos**

- Caracterizar Globalização, Cultura e Estratégia no cenário atual dos Estudos em Gestão de Empresas;
- Apontar as peculiaridades entre Cultura Organizacional e Cultura Nacional para a organização de negócio;

- Discorrer sobre a gestão estratégica e a importância das estratégias para os Negócios Internacionais;

- Correlacionar aspectos da Cultura com Estratégias de Negócios Internacionais, apontando para a importância dessa observação sobre os resultados de uma organização;

- Apresentar um Modelo Conceitual e discutir os fatores de vantagens e desvantagens das estratégias globais e modos de entradas na internacionalização de empresas com base nos achados da pesquisa.

#### **1.4 Metodologia**

Para o desenvolvimento do presente trabalho, utilizou-se de revisão bibliográfica, que consiste na busca, descrição e análise através de diversas literaturas existentes específicas sobre o assunto, valendo-se de artigos científicos, legislações, anais de congressos, livros e doutrinas, artigos de jornais e demais trabalhos acadêmicos atinentes ao tema.

#### **1.5 Estrutura do trabalho**

Além do capítulo introdutório, o presente trabalho é estruturado em cinco principais partes, que irão tratar de globalização, cultura, estratégia e modelo conceitual, bem como da discussão dos achados. Por fim, serão tecidas as considerações finais. Assim, a pesquisa está estruturada em partes, em que a primeira consta dessa introdução.

O segundo capítulo apresenta a definição de globalização e fatos referentes a esse fenômeno. Já o terceiro é dividido em três seções, que abordam, respectivamente, acerca dos conceitos de cultura e os aspectos gerais relativos ao tema e acerca da relação entre cultura e comportamento, tratando sobre como a cultura está diretamente ligada ao comportamento em todos os cantos do globo, sobre cultura nacional, cultura organizacional e os aspectos gerais relativos ao tema, e, também, sobre a cultura organizacional como vantagem competitiva. Na oportunidade, busca explicar como os aspectos culturais são extremamente relevantes e determinantes para o sucesso ou fracasso de uma empresa no mercado internacional.

O quarto capítulo aborda acerca dos conceitos e tipos de estratégias, explicando desde os aspetos que envolvem a gestão estratégica, formulação de uma estratégia, as estratégias mais utilizadas por empresas, e as estratégias mais importantes para empresas que desejam expandir ou manter posição competitiva internacionalmente.

O quinto capítulo apresenta o modelo conceitual de cultura, elaborado com base na revisão de bibliografia apresentada neste trabalho. Tem como objetivo demonstrar a relação das CN, CO e as estratégias de negócios da organização.

O sexto capítulo promove uma discussão sobre os achados da pesquisa, e, por fim, são apresentadas as conclusões deste trabalho, em que se apontam as limitações do estudo e sugestões futuras para trabalhos com esta temática.

## 2. GLOBALIZAÇÃO

### 2.1 Breve história da globalização

No início deste milênio, um assunto que se tornou comum debater em agendas de governos e catedráticos, inclusive no senso comum, é a “globalização”, que se converteu em uma temática de uso generalizado para tentar explicar processos de intensa transformação em todo o mundo. Considerando que a globalização compreende várias dimensões possíveis, no presente estudo, dada a sua correlação no contexto dos negócios internacionais (NI), nos centraremos sobre as seguintes: econômica; política; e social. Dessa forma, buscaremos inicialmente discutir o assunto, ainda que de forma sucinta, para que seja assim possível alcançar compreensão dos termos “estratégias de negócios internacionais” e “cultura” – conceitos sobre os quais nos valeremos ao logo desta pesquisa.

A globalização é uma expressão multiuso e usada com frequência na contemporaneidade, no geral para se referir às transformações que vêm acontecendo no mundo. Entretanto, sua ocorrência, de acordo com o trabalho de Huwart e Verdier não é tão recente como se pode pensar. Vejamos:

A globalização econômica é, em seu sentido mais amplo, tão antiga como trocas comerciais. É o resultado de uma combinação de traders dinâmicos que buscaram novos mercados além de suas fronteiras, melhores técnicas de transporte e comunicação e atendeu ao desejo político de promover o comércio exterior, tudo em diferentes graus e em diferentes lugares ao longo de muitos séculos. (Huwart & Verdier, 2015, p. 22, tradução nossa).

Nesse sentido, sua existência, conforme a integração dos povos através do comércio, é algo muito antigo, que advém desde a Idade Antiga e percorre a Idade Média - períodos que se destacaram por grandes inventos como a roda, grande contributo para o transporte de cargas. Não obstante, foi por intermédio do domínio de técnicas de transporte e comunicação que aconteceu o grande estímulo para a navegação e para a escrita, que se constituíram as maiores contribuições ou subsídios ao comércio internacional. Somado a tudo isso, a formação de grandes impérios através da conquista e expansão de territórios e da unificação política desenvolveu as primeiras economias mundiais.

Nesse ínterim, podemos, no decorrer da evolução dos tempos, considerar que o período Renascentista, momento de grande efervescência na Europa e época de transformação na sociedade, cultura e religião, foi um importante estágio para a globalização por efeito da grandiosidade de muitos dos pensadores da época que, aguçados pela curiosidade intelectual, renovaram as diversas formas de se pensar os processos de produção. Nesse contexto emergiram também, por consequência, novas necessidades demandadas pela sociedade. Parte delas se dá devido ao aprimoramento da comunicação, uma vez que a imprensa passa a se utilizar de melhores meios para divulgar o conhecimento, favorecendo não somente a interação científica, mas também a cultural e o comércio. Ao mesmo tempo, conseguiu encurtar a distância entre os continentes por intermédio da construção de barcos maiores e melhores, representando um novo ciclo para a globalização (Huwart & Verdier, 2015).

Neste cenário, as nações europeias empreenderam a exploração do planeta, período conhecido como a era dos descobrimentos, que teve como objetivo demarcar rotas marítimas para o comércio, por meio de descoberta de novos caminhos.

Assim, a globalização estabelece nova trajetória, visto que através da navegação conecta todos os continentes, o que veio a provocar choques entre culturas. Assim, mesmo trazendo alguns transtornos, o comércio se intensificou entre as nações, tendo início pelos portugueses e espanhóis, e posteriormente pelos holandeses, franceses e ingleses. Cumpre ressaltarmos que os ingleses conseguiram se sobressair no transporte marítimo, nas ferrovias e nas empresas comerciais em virtude da revolução industrial vivida em seu território.

Seguindo esse progresso, por volta do ano de 1900 a Inglaterra principiou as corporações internacionais, tendo forte relevância aquelas direcionadas à eletricidade, ao aço, e às empresas multinacionais europeias e americanas. Não obstante, desencadeou também uma competição por tarifas alfandegárias, motivando o aumento de barreiras ao comércio internacional e ocasionando uma grande crise econômica e social, a chamada Grande Depressão, que ocorreu em 1930, juntamente com a Segunda Guerra Mundial.

Decretado o fim da guerra em 1945, foi estabelecida a criação de instituições internacionais, como a Organização das Nações Unidas (ONU), com o objetivo assessorar na resolução de problemas, promover e manter a paz entre as nações e respeito aos direitos humanos; o Fundo Monetário Internacional (FMI), com a finalidade de assegurar um sistema

monetário sólido, quesito indispensável para a segurança em transações no comércio internacional; o Banco Mundial (BM), que em seu início tinha como função apoiar os países destruídos pela guerra a se reerguerem e promover seu desenvolvimento; e, não menos importante, a criação do Acordo Geral de Tarifas e Comércio (GATTI), que pretendia, naquele momento, desimpedir as barreiras para o comércio internacional, e que através do mesmo incrementou a queda de tarifas alfandegárias e mais tarde se tornou a Organização Mundial do Comércio (OMC) - uma fundamental instituição que organiza, fiscaliza e faz cumprir todos os tratados comerciais acordados entre as nações para o bom funcionamento do sistema de comércio internacional. Logo, como podemos observar, essas instituições constituem poder de abrangência mundial com o propósito de promover o intercâmbio, administrar, moderar e supervisionar tratados internacionais (Huwart & Verdier 2015; Hill, 2013; Záborský, 2019).

Assim, conforme Huwart e Verdier (2015), a globalização apresentou desenvolvimento gradual, em ritmo desigual, mas registrando ora momentos de grande aceleração, ora de lentidão, e até mesmo de total paralisação. Nesse sentido, conclui-se que a globalização afigura uma evolução gradativa, e, ao mesmo tempo, se comparada em sua fase anterior, causadora de um choque em relação à atual. Isso porque a grande expansão e integração das economias nacionais em todo o planeta, motivada pelo progresso tecnológico, provocou uma transformação na logística de transportes, em todos os modais de transporte e meios utilizados, que são cada vez maiores e melhores, e crescentemente transportam mais pessoas e mercadorias, propiciando o barateamento do frete. O processo integrador levou também às tecnologias da informação, comunicação em tempo real, cujo custo é mais acessível e a interação é simultânea, mantendo-se em evolução constante; além da redução de barreiras tarifárias, atingindo baixíssimos níveis se comparado há décadas atrás; e a sistemas jurídicos, internacionais estáveis, estabelecido num conjunto organizado em busca de uma trajetória de interdependência. Assim, a globalização pode ser entendida como a transformação dos mercados nacionais em globais através da integração do capital, produção de bens e serviços. (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2007).

O termo globalização como conhecido nos dias atuais, com a participação da quase totalidade das nações mundiais na economia de mercado e no livre comércio de bens e serviços teve seu início aproximadamente na década de 1980. Assim, pode ser compreendido

como um novo modelo de universalização para o desenvolvimento de cooperação entre as nações pelo fortalecimento das instituições internacionais e pela defesa dos direitos humanos fundamentais, como direito à liberdade de expressão, de religião, etc.

Para se referir a este novo modelo de mercado internacional, um dos primeiros autores a utilizar o termo “globalização” foi Theodore Levitt, que assim pontua:

Uma força poderosa impulsiona o mundo (...). O resultado é uma nova realidade comercial - o surgimento de mercados globais para produtos de consumo padronizados em uma escala nunca imaginada. Corporações voltadas para essa nova realidade se beneficiam de enormes economias de escala na produção, distribuição, marketing e gestão. Ao traduzir esses benefícios em preços mundiais reduzidos, eles podem dizimar concorrentes que ainda vivem nas garras desabilitadoras de velhas suposições sobre como o mundo funciona. (Levitt, 1984, p. 2, tradução nossa).

Mais adiante, o FMI descreve a “globalização”, em acordo como Huwart e Verdier, da seguinte maneira:

A globalização é caracterizada por aumentos nos fluxos de comércio, capital e informação, bem como na mobilidade de indivíduos através das fronteiras. Não é um fenômeno novo - a globalização progrediu ao longo do curso da história registrada, embora não de forma estável ou linear. (International Monetary Fund [IMF], 2007, p. 14, tradução nossa).

Assim sendo, a globalização, considerada sua definição, sem embargo, é um processo evolutivo em aberto, em continuidade no espaço tempo, e que demanda uma forte consideração dos negócios internacionais acerca desta realidade em transição, principalmente na área econômica que direta ou indiretamente influencia outras, como as áreas política e social.

Para melhor compreender este processo evolutivo transformador Bulajic e Domazet (2012, p. 1322) aclaram que países podem eleger uma localidade no globo para adquirir matérias-primas independente da distância geográfica e, ao mesmo tempo, decidirem onde montar os diferentes componentes de um produto acabado, levando em consideração uma competente produção associada ao preço mais baixo. Dessa forma, ao longo do processo podem complementar o fabrico de um único artefacto, através de planejamento e conceitos bem elaborados. Nesse âmbito, as nações têm se relacionado umas com as outras com o intuito de verificar quais são as oportunidades para suas economias e sociedade.

Dessa forma, configura-se nesse processo um importante fator a “terceirização”, a partir do qual se processa e interliga diversos mecanismos deste fenômeno, quer esteja relacionado à produção de um bem, quer esteja ligado a um serviço, numa determinada localidade. Logo, tal fenômeno se materializa em algo que foi idealizado, elaborado e executado num cenário multiterritorial/multinação e não exatamente num cenário de um único país. E um exemplo muito utilizado para descrevê-lo é o desenvolvimento de um automóvel: em que o projeto do veículo é concebido na Alemanha; diversos dos insumos para produzir as caixas de velocidade são feitos na Argentina; os motores, na Áustria, os pneus, na Itália; e outros componentes advêm da China ou são provenientes do Brasil. Ao final, todas estas partes (ou componentes) são reunidas numa montadora de veículos em Portugal para montagem do produto final, o qual será disponibilizado para vários mercados ao redor do mundo. Assim, é concebido um produto possuindo em suas partes diferentes origens.

Desse modo, compreende-se que o processo de globalização está relacionado num cenário interno (país) para o externo (mundo), portanto, não faz sentido dizer que tal produto tem origem nacional porque, embora a empresa tenha uma sede em determinado país, seu modo de produzir e muitos dos seus investidores pertencem a entidades de diferentes países, que colaboram seguindo uma estratégia global.

Frente a todo esse panorama, é necessário entender a transformação dos mercados nacionais em globais, grande parte em razão dos benefícios trazidos para o comércio através de implementação de políticas governamentais para redução de barreiras tarifárias, transmissão de conhecimentos e tecnologias que alavancam o progresso essencialmente nos países que a implementam. Outrossim, devido ao sucessivo fluxo de transações entre países e, em grande parte, à contínua integração global das organizações, ter percepção da importância da cultura inclusive da gestão intercultural se converteu em uma temática de grande relevância. (Shi & Wang, 2011, p. 94).

Tsubuku (2018) observou, conforme seu estudo, que políticas, quando bem aplicadas, contribuem para o progresso através da globalização, sendo que o contrário acontece quando medidas alfandegárias são impostas e freiam o livre comércio. Dollar e Kraay (2001), nessa esteira, verificaram que a implementação de políticas comerciais em prol da queda de barreiras alfandegárias na década de 1980 pelos países globalizados comprovaram sua eficácia pela efetiva ampliação de transações comerciais em todo o mundo, especialmente em

países em desenvolvimento e com grande população. Para tanto, os autores anteriormente citados compararam a taxa de crescimento em relação ao Produto Interno Bruto (PIB), registado que houve um crescimento superior, inclusive ao de nações desenvolvidas. Assim atestam que países globalizados, ou seja, com políticas comerciais abertas para o mundo, alcançam progressivo desenvolvimento e, portanto, contribuem para o crescimento da economia e, ademais, para a diminuição da pobreza extrema nos países em desenvolvimento.

Nesse mesmo sentido afirma o próprio FMI:

Não apenas a integração econômica internacional promove o crescimento econômico, mas também, em média, o crescimento econômico tende a aumentar a renda dos pobres. Na verdade, sem crescimento econômico, não pode haver redução sustentada da pobreza. A globalização também facilitou a disseminação de tecnologias que contribuíram para melhorias dramáticas na saúde, expectativa de vida e alfabetização em países e comunidades mais pobres. (IMF, 2007, p. 14, tradução nossa).

Por conseguinte, Hill (2013) afirma que se tornou imprescindível a livre circulação de capital, assumindo como meio de financiar a expansão econômica o Investimento Direto Estrangeiro (IDE), que se converte num interessante meio de financiamento das Empresas Multinacionais (EM). Assim, o IDE fomenta um intenso crescimento da economia, suscitando um forte impulso ao comércio internacional, que propicia a concorrência entre as empresas em diferentes partes do globo, indiferente de seu tamanho e país.

Muitas empresas, notadamente as EM, com o intuito de auferir mais lucros, utilizam-se do IDE através do estabelecimento da terceirização, como um novo modelo de comércio, produtos e serviços, convertendo muitas nações em polos produtivos, logísticos ou mesmo prestadores de serviços - sempre em razão de matérias-primas, mão de obra especializada a menor custo, ou mesmo localidade internacional estratégica.

Segundo a Organização de Cooperação e de Desenvolvidos Econômico (OCDE), podemos compreender Investimento Direto Estrangeiro como:

O Investimento Direto Estrangeiro (IDE) é um elemento-chave na integração econômica internacional. O IDE cria vínculos diretos, estáveis e duradouros entre as economias. Estimula a transferência de tecnologia e know-how entre países e permite que a economia anfitriã promova seus produtos de forma mais ampla nos mercados internacionais. O IDE é a chave para a criação de muitas cadeias de valor globais, permitindo às empresas vincular e organizar a produção entre os países. O IDE também é uma fonte adicional de financiamento para investimento e, sob o ambiente de política certo, pode ser um veículo importante para o desenvolvimento. (OECD, 2016, p. 76, tradução nossa).

Dessa forma, o mercado mundial vem se ampliando com grande intensidade, ultrapassando as fronteiras nacionais e alcançando um grande volume de negócios nos setores de serviços, bens e investimentos, de modo que conduz um rápido aumento do volume de transações internacionais, a ponto de, na atualidade, ultrapassar toda a produção mundial de cinquenta anos em um curto intervalo de tempo. Com efeito, operações diárias de câmbio têm se multiplicado em países globalizados, atingindo um montante de mais de quatro trilhões de dólares, nos setores de bens e serviços (Hill, 2013). Ainda assim, o cenário se mostra tão amplamente favorável aos negócios que a Organização Mundial do Comercio e líderes de estados influentes, quando reunidos, reivindicam para reduzir ainda mais as barreiras ao comércio e investimentos entre as nações. (Hill, 2013, p. 4).

Neste contexto, quanto à atuação do IDE, esta procura demonstrar os grandes benefícios ao crescimento da economia e, assim, instiga inúmeros países a um grande esforço na implementação de políticas públicas em benefício de ofertas de incentivos fiscais com o intuito de seduzir o capital estrangeiro, bem como criar um ambiente regulador para baixar os custos de se fazer negócios local. No entanto Alfaro et al. (2004) sugerem em seus estudos que não se pode apreender integralmente a relação entre os mercados financeiros e o IDE, se realmente cooperam para a expansão da economia. Entretanto, confirmam que a relação entre o IDE e a expansão da economia é fortuita, e que o IDE possibilita o desenvolvimento por intermédio dos mercados financeiros. Os autores acima citados enfatizam, também, que esses achados contribuem para se repensar a necessidade de os países avaliarem a gravidade dessas políticas públicas em detrimento de um ambiente local adaptado para os negócios: “esses dois conjuntos de políticas não precisam ser incompatíveis; melhores condições locais não só atraem empresas estrangeiras, mas também podem maximizar os benefícios dos investimentos estrangeiros”. (Alfaro et al., 2004, p. 108, tradução nossa).

De modo parecido, Carkovic e Levine (2002) descobriram que os fluxos de IDE não exercem uma influência independente sobre o crescimento econômico. Assim, embora políticas econômicas sólidas possam estimular o crescimento e o IDE, os resultados são inconsistentes sobre se o IDE exerce, de facto, um impacto positivo sobre o crescimento, independente de outros determinantes do crescimento.

Conforme Nasreen et al. (2020), a globalização financeira prejudica o desenvolvimento econômico nos países europeus onde realizou estudo. Nesse contexto, por possuírem instituições de qualidade, tornando um forte estímulo à captação de recursos financeiros de várias partes no mundo globalizado, em momentos de crise, a reação pode ser negativa, já que o capital financeiro segue o seu curso - ainda que se reconheça que o desenvolvimento econômico possui um vínculo de integração e contribui com ações benéficas no decurso do tempo. Logo, é aceitável a justificativa de que, para reduzir as ameaças a estabilidade financeira na região, é necessário fortalecer um sistema mediador e fiscalizador, juntamente com governança de risco para manter a estabilidade de seu sistema financeiro em momentos de crise financeira global.

Nesse cenário, Collier (2018) afirma que, mesmo que a globalização tenha trazido grandes benefícios para as EM, como facilidade para fugir das regras de controle e tributações nacionais, pois as mesmas se beneficiam de mecanismos legais que lhes permitem transferir seus lucros ou evadir para países que cobram menos impostos (com a justificativa de que isso é necessário para torna-se global), ela alterou a organização social, passando do nacional para o internacional. Porém, esta alteração não significa uma melhora do conforto, visto que a globalização tem seu lado negativo, e seus efeitos vêm ocasionando grandes perdas, principalmente nas economias metropolitanas (Collier, 2018). O autor em foco faz uma comparação dos postos de trabalho ofertados em Londres no passado e atualmente: ele pontua que tais postos de trabalho tinham mais importância e eram mais acessíveis para toda a população do país na década de 1960, e que, mesmo nos dias atuais, o número da população é aproximadamente igual, porém pouco dessas vagas de trabalho são acessíveis aos nacionais, principalmente aos não nascidos nesta cidade. Para Collier (2018), essas perdas modificam a maneira como a metrópole se relaciona com sua nação, e enfatiza que é necessário impulsionar políticas públicas, a fim de existir uma compensação efetiva fiscal como medida para neutralizar os efeitos negativos da globalização. Apesar disso, Gozgor (2017) explica que, apesar dos efeitos negativos dos aspectos econômicos, sociais e políticos da globalização sobre o desemprego estrutural, estes são considerados insignificantes, posto que de acordo com os dados de seu estudo, chegou à conclusão de “que a abertura comercial real está negativamente relacionada ao desemprego estrutural. Essa evidência está de acordo com os achados empíricos” (Gozgor, 2017, p. 487, tradução nossa).

As corporações internacionais têm buscado, na globalização, um equilíbrio através de estratégias de produzir mais e aumentar o lucro para seus investidores através da redução dos custos marginais de produção, o que, de certa forma, também beneficia o consumidor, pela concorrência entre as mesmas e pela desinflação da economia global. Em sentido contrário a Damodaran (2018) e Collier (2018), menciona uma matéria publicada no *Financial Times* relativa aos prejuízos sofridos pelas EM em razão do aumento de operações a crédito a nível mundial por efeito da liberação dos mercados internacionais. Nessa publicação pontua-se que há o aumento da interdependência entre nações, como citado em Nasreen et al. (2020), em momentos de crise (em que o capital financeiro segue seu curso), expondo as corporações internacionais a riscos de inadimplência comercial. Assim, todo o funcionamento do mercado é alterado, podendo converter em colapsos financeiros.

Como encontrado em De Haan e Sturm (2017), a liberação da economia juntamente com as crises bancárias, contribuem para o crescimento da desigualdade de renda, com forte dependência do nível de desenvolvimento financeiro e da qualificação das instituições. Porém, isso não significa que se forem de qualidade poderão garantir uma melhora na distribuição de renda, assim como o resultado do estudo dos autores acima mencionados não afirma que é ruim para os pobres a liberalização financeira e seu desenvolvimento.

Como visto em diversos estudos no âmbito da globalização, há evidências negativas em relação ao desenvolvimento financeiro-econômico, à qualidade das instituições e ao aumento da desigualdade de renda e da pobreza, fazendo surgir fortes críticas, sobretudo à liberdade econômica, através da abertura do comércio internacional. Esses aspectos contribuem, dessa forma, a uma crescente onda de sentimento antiglobalização - em maior relevância nos países desenvolvidos, porque muitos postos de trabalho e salários têm sido prejudicados, maioritariamente a força de trabalho qualificado. Egger e Fischer (2020) reforçam essa perspectiva apontando que há consequências provocadas pela indefinição, no que diz respeito à renda individual, como uma ligação extra pela qual informações inexatas têm potencial para causar sentimentos protecionistas.

Não obstante, Ayres (2015) declara que esse cenário tem fortalecido grandes movimentos de protestos, organizados e mobilizados de grande proporção, críticos à globalização. A título de exemplo, temos: o Fórum Social Mundial, que primeiro aconteceu no Brasil, em 2001, e depois na Índia, em 2004; o Fórum Social Europeu, que ocorreu na

Itália, em novembro de 2002; o Fórum Social Asiático, também realizado na Índia, em janeiro de 2003. De forma semelhante, muitos outros episódios de protestos aconteceram em várias cidades em todo o mundo, os quais responsabilizaram as políticas neoliberais pela deterioração do ecossistema, bem como pelo aparecimento de falhas na democracia, pelo declínio da cultura popular e, igualmente, pelas condições especulativas do trabalho e afronta aos direitos humanos, conforme as medidas tomadas por entidades como a OMC e o FMI em relação ao mercado de bens e serviços e aos investimentos ilimitados.

De acordo com Teeple (2000, p. 10), estas instituições foram criadas e organizadas para facilitar o acúmulo e movimento de capital entre as nações por intermédio do IDE, como forma de investimento, em grande parte, representado por EM, que operam em nível global desde a produção até a distribuição. Assim, este capital não é controlado por nenhuma nação - e inclusive é destituído de fidelidade, até mesmo atuar em prol de algum país.

Nesse sentido, conforme Stiglitz (2002), muitas nações têm buscado o FMI como apoio às suas economias, de forma que possam ter acesso a recursos financeiros internacionais, mas, em contrapartida, são obrigadas a seguirem rígidas regras representadas numa filosofia de livre comércio. Por isso, diversas pessoas sentiram o efeito da pobreza como consequência, e em inúmeras nações instaurou-se uma espécie de anarquia política e social. O autor acima mencionado afirma, nesse sentido, que a instituição tem fracassado em todas as áreas em que esteve envolvida, por ignorar a ordem e o andamento de cronogramas de implementação de reformas, conduzindo precocemente países em desenvolvimento à prática de juros altos e à abertura de mercados (Stiglitz, 2002). Logo, nesse ínterim, o que seria para melhorar, converteu-se em piora, provocando o aumento do número de desempregados, resultando em mais pobreza e tornando visível o problema de distribuição de renda.

Diante do exposto, a frustração tem se tornado maior em relação ao sistema internacional de globalização sob os cuidados do FMI ao enfatizar que a globalização, em sua conjectura, não é boa e nem ruim. Ela possui uma capacidade transformadora, sobre a qual pode-se mencionar o sucesso dos países da Ásia Oriental, que a aceitou, mas levou em consideração suas circunstâncias particulares, no caso suas capacidades. Porém, tal processo

não trouxe vantagens semelhantes para muitos países ao redor do mundo, conforme Stiglitz (2002).

Por fim, Dreher (2006), por seu turno, avalia a globalização como benéfica para o desenvolvimento em todas as perspectivas, tendo maior importância sobre a área econômica e social. O autor afirma que, quanto mais globalizado, isto é, mais integralizado for um país, mais notável será o crescimento de sua economia, pelo motivo da quase inexistência de barreiras ao mercado de bens, serviços e capital. Assim cria-se um ambiente que favorece não somente o desenvolvimento, mas conjuntamente a diminuição da pobreza. Dreher (2006) afirma que países não mundializados sofrem os efeitos da pobreza, considerando que nesses não há instituições hábeis para a implementação do processo da globalização, o que impede a melhoria da qualidade de vida de sua população.

Dessa forma, temos que a globalização, sob algumas perspectivas, representa um benefício para o barateamento do preço dos transportes, comunicação, etc., ocasionando a desinflação da economia global. Nela também está posta a transferência de tecnologia e habilidades técnicas dos países desenvolvidos para os menos desenvolvidos, gerando, em consequência, a melhoria da qualidade de vida para a população de diversas nações em desenvolvimento através do progressivo desenvolvimento da área tecnológica e reformas estruturais – o que pode transformar estes territórios em grandes polos industriais. Paralelamente, sob outros pontos de vista, a globalização também representa a perda de empregos, sobretudo os qualificados, em países desenvolvidos, bem como a exclusão social para quem não domina as novas tecnologias, a transformação da representação da cultura material e popular, e a interdependência econômica, que em tempos de crise econômica se transforma em ameaça à estabilidade financeira global.

Por fim, Pagda et al. (2021, p.14) reforçam que o avanço tecnológico das comunicações contribuiu para a integração de organizações e pessoas entre países. Contudo, entender a cultura de uma nação e as maneiras pertinentes de gestão se faz necessário em direcionar de forma adequada os negócios internacionais. Pois a cultura é, em essência, dinâmica e, por essa razão, embora seja lenta, sofre transformações por eventos ocorridos em uma nação. Com a globalização, dirigir negócios internacionais eficazes e eficientes tornou-se um obstáculo a ser superado.

## 3. CULTURA

### 3.1 Conceitos de Cultura

Como elucidado no capítulo anterior, o fenômeno da globalização ocasionou transformações no contexto social e das organizações. Nesse sentido, a intensificação das inter-relações entre indivíduos e nações ou continentes requer um maior e melhor entendimento concernente às características culturais. Assim, neste capítulo trataremos sobre a Cultura Nacional (CN) e a Cultura Organizacional (CO), porém, antes de adentrarmos ao assunto propriamente dito, abordaremos o conceito de Cultura pela sua importância e similaridade com os termos CN e CO.

O que é cultura? A palavra cultura tem origem no latim e seu significado está ligado ao ato de cultivar a lavoura ou realizar atividades agrícolas. Representado na generalidade das línguas ocidentais, o significado passou a compatibilizar com o de civilização, sobre o qual podemos também denotar o “cultivar a mente” (Chan & Clegg, 2002, p. 265). Similarmente, significa também o enobrecimento, a evolução e o potencial intelectual de alguém – características que podem ser apreendidas através de um agrupamento de vivências, experimentadas mediante a união de hábitos, normas, comportamentos, e passadas aos seus descendentes (Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea da Academia das Ciências de Lisboa, 2001, p. 1042).

A palavra *cultura* denota vários significados ou interpretações, sendo o seu conceito determinado pelo contexto em que é utilizada. Neste ínterim, a antropologia, a partir do momento em que se estabeleceu como área de conhecimento, tem empregado várias tentativas para definir o termo “cultura” devido à grande preocupação dos antropólogos em determinar linhas gerais orientadoras para compreensão das manifestações da cultura. Edward Tylor (2016) é um dos primeiros autores a definir o termo na modernidade. Em sua obra *Cultura Primitiva*, relacionava cultura como estágios de desenvolvimentos da civilização.

Cultura ou Civilização, tomada em seu amplo sentido etnográfico, é aquele todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, lei, costume e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade. A condição da cultura entre as várias sociedades da humanidade, na medida em que pode ser investigada em princípios gerais, é um assunto apto para o estudo das leis do pensamento e da ação humana. Por um lado, a uniformidade

que tanto permeia a civilização pode ser atribuída, em grande medida, à ação uniforme de causas uniformes; enquanto, por outro lado, seus vários graus podem ser considerados como estágios de desenvolvimento ou evolução, cada um resultado da história anterior, e prestes a fazer sua parte adequada na formação da história do futuro. (Tylor, 2016, p. 13, tradução nossa).

Como podemos observar, a definição proposta por Tylor pressupõe uma cultura com base evolucionista, que se permeou por um longo período, mesmo não sendo aceita por muitos. No século XX, entretanto, surgiu um novo método de interpretar a cultura, o qual foi proposto pelo antropólogo Franz Boas, em que pressupõe um relativismo cultural através do método histórico de pluralizar a cultura. Assim, ela deixa de ser considerado única, passando a ser entendida como uma forma de vida e, portanto, variável de ambiente para ambiente. Vejamos o que Boas pontua:

Somos levados a considerar cultura como uma totalidade em todas as suas manifestações [...] Invenções, vida econômica, estrutura social, arte, religião e moral, todas estão inter-relacionadas. Indagamos em que medida elas são determinadas pelo ambiente, por características biológicas da população, por condições psicológicas, por eventos históricos ou por leis gerais de inter-relação. (Boas, 2005, p. 103).

Dentre outros pensadores, destaca-se Clifford Geertz, o qual considerava que a definição de cultura de Tylor, em vez de elucidar, mais obscurecia o entendimento da questão. Com isso, Geertz procurou traçar uma nova dinâmica de cultura baseada numa definição semiótica. De acordo com esse autor, a antropologia deve ser compreendida como uma ciência interpretativa em busca de significados e não simplesmente uma ciência experimental, como faziam os antropólogos de outrora.

Consoante a isso, para o autor, “o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo essas teias e a sua análise” (Geertz, 2008, p. 4). Logo, para ele, “a cultura é pública, porque o significado o é” (Geertz, 2008, p. 9). Dessa forma, a cultura é algo inerente à condição humana, ocorrida por meio das relações entre os indivíduos e na produção de sentidos e significados, sendo, portanto, fruto das ações continuadas dos seres humanos. Ao definir a cultura sob aspecto semiótico, Geertz colabora para o entendimento de assuntos estruturais ao longo do tempo, em épocas e realidades distintas, especialmente das variações e mudanças ocorridas na pós-modernidade (Geertz, 2008, p. 9).

Posto isso, Allaire e Firsirotu (1984, p. 216), em decorrência de seu trabalho de investigação, no qual procuraram entender a teorias da cultura por intermédio do pensamento

da antropologia cultural, e, concomitantemente, encontrar relação com as ideias provenientes da cultura organizacional, explicam cultura como um sistema formado de padrões de percepção, crenças, valores e formas de agir. Entre os achados dos autores, obtiveram que o entendimento em pauta trata-se de um conjunto de comportamentos que são transmitidos entre gerações e entre os conviventes de uma mesma sociedade, de forma que estes modos de agir dizem respeito à interação do indivíduo com contexto social no qual está inserido.

No mesmo sentido, Hofstede (2003, p. 18) utiliza o termo programação mental para adentrar o conceito de cultura. Segundo o autor, desde a infância formamos diversos padrões, sejam de pensamento, de comportamento, de sentimentos, dentre outros. Estes padrões fazem parte de uma aprendizagem contínua responsável pela programação mental, ou seja, pelos processos pelo quais adquirimos conhecimento e enxergamos o mundo, os outros e nós mesmos.

Neste sentido, o autor explica que:

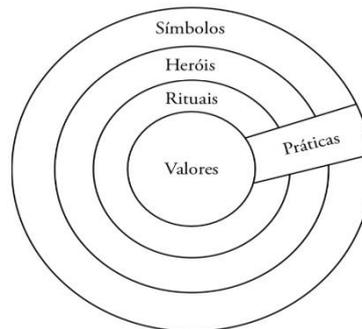
As programações mentais são usualmente designadas pelo termo cultura. [...] Na antropologia social, “cultura” é a palavra que engloba todos aqueles padrões de pensamentos, sentimentos e comportamentos referidos anteriormente. Ela inclui não apenas as atividades consagradas a refinar a mente, mas também todas as atividades simples e ordinárias da vida: cumprimentar, comer, mostrar ou esconder emoções, manter certa distância física dos outros, fazer amor, ou manter a higiene do corpo. (Hofstede, 2003, p. 19).

Ainda segundo Hofstede (2003, p. 19), o desenvolvimento da cultura não é inato, ou seja, não é um fator herdado geneticamente, mas sim adquirido por meio do contexto social em que o indivíduo está inserido. Desta forma, ele explica que, por ser partilhada entre pessoas que vivem no mesmo contexto social, a cultura deve ser sempre entendida como um fenômeno coletivo e definida como “a programação colectiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face a outro” (Hofstede, 2003, p. 19).

Ainda de acordo com o autor acima referido, são utilizadas variadas definições para caracterizar as manifestações da cultura, uma vez que as diversidades culturais são perceptíveis em diferentes formas. Ele sustenta que quatro conceitos podem atender, em sua integralidade detalhada, uma maior percepção sobre o tema: símbolos, que podem ser palavras, gestos, figuras ou objetos; heróis, pessoas vivas ou falecidas, reais ou imaginárias, que são utilizados como personificação de um ideal de vida ou comportamento; rituais,

enquanto formas de cumprimentar os outros, cerimônias religiosas, ou reuniões políticas, por exemplo; e valores, que são considerados o núcleo da cultura, podendo ser entendidos como uma inclinação para escolher um certo estado de coisas em face de outro (Hofstede, 2003, p. 22-23). A figura que se segue apresenta esse conjunto de diferentes níveis de manifestação de uma cultura.

Figura 1 - Diferentes níveis de manifestação de uma cultura



Fonte: Hofstede (2003, p. 23).

Ainda, em uma visão ligeiramente diferenciada, há quem afirme que a maneira pela qual um grupo de pessoas resolve suas problemáticas e concilia suas diferenças é a cultura de um povo (Schein, 1990, p. 111).

No mesmo sentido que os autores Allaire e Firsirotu (1984) e Hofstede (2003), Moran et al. (2014, p. 27) ensinam que cultura é o modo singular pelo qual a pessoa se adapta aos fatos do cotidiano e transmite esse saber às novas gerações. Dessa forma, o comportamento do ser humano, sua moral e sua relação com o trabalho definem a cultura deste indivíduo, fazendo com que pessoas com perspectivas semelhantes pertençam a um mesmo nicho cultural. Logo, quanto mais diferentes forem as visões e perspectivas, maior será a diferenciação cultural.

Ao estudar o conceito de cultura, tendo por base desde as manifestações iluministas até publicações atuais acerca do tema, Laraia (2001) aponta que a cultura é um fator de grande influência sobre a personalidade humana. A partir desta concepção, este autor explica sobre o determinismo geográfico, analisando a ampla diversidade cultural presente em uma mesma localização física. Segunda observa, esta diversidade cultural é manifestada pelos

comportamentos sociais, e está ligada a uma herança cultural que possibilita que pessoas de um mesmo contexto social pensem e ajam de acordo com seu grupo.

A partir do exposto, podemos perceber que não há, de fato, um conceito fechado ou que esgote absolutamente a acepção da noção de cultura. No entanto, conforme visto, há um certo consenso no sentido de que cultura é um conjunto de conhecimentos que forma um padrão geral de comportamento dentro de uma sociedade. Sendo assim, por se tratar de um conjunto de variáveis, se faz premente compreender os principais fatores relativos a ele (Fatehi & Choi, 2008, p. 80).

O modo que usamos para nos comunicar tem grande influência sobre a nossa percepção dos fatos do mundo, até porque é por meio da linguagem que aprendemos boa parte dos aspectos culturais essenciais na formação do indivíduo. Fatehi e Choi (2008, p. 80) recordam que um mesmo verbete pode ter diferentes acepções dependendo do país em que é utilizado e do contexto em que a palavra está inserida. Logo, ainda que haja uma tradução literal de determinado documento, pode ser que não venha a ser refletida na tradução a semântica da mensagem pretendida se o indivíduo não estiver inserido no contexto cultural de ambos os idiomas e ambientes.

Além do idioma, outro componente de extrema relevância na cultura é a religião. As grandes religiões como cristianismo, budismo, islamismo e judaísmo, bem como diversas outras religiões menores, com aspectos próprios, influenciam diretamente na forma pela qual o indivíduo percebe o mundo, uma vez que conceitos religiosos abstratos orientam atitudes e diversos princípios e são absolutamente estranhos quando se comparam duas culturas distintas, especialmente quanto a uma destas é ocidental e a outra, oriental.

Baseando-nos no estudo de NI, entendemos que a cultura é um conhecimento, um saber adquirido pelo qual as pessoas interpretam as experiências e se comportam em seu contexto social. De acordo com Doh e Luthans (2018, p. 124), tal conhecimento é responsável por formar e moldar diversos aspectos da vida humana, tais como os valores pessoais e coletivos, atitudes, e influencia de forma direta e indireta no comportamento.

Nesse sentido, grande parte dos autores aqui pesquisados defende que a cultura possui as seguintes características: é aprendida, ou seja, não é um aspecto gerado por fatores inatos e

biológicos, mas sim adquirida por meio das experiências e aprendizados aos quais o sujeito é exposto. Sendo adquirida, logo podemos afirmar que ela é compartilhada, uma vez que determinado grupo e contexto social compartilham os mesmos costumes, os mesmos conhecimentos. Ademais, é transgeracional, sendo passada e perpetuada por várias gerações de forma cumulativa. A cultura também é simbólica, posto que nem sempre abrange algo concreto, mas, sim, representações e simbologias que são utilizadas pelos povos. Ela pode ser, ainda, modelada, de forma que há uma integração entre as suas estruturas, onde uma mudança impacta as partes como um todo. E por fim, é adaptável, pois sendo o ser humano um sujeito passível de mudanças e adaptações, a cultura segue esse mesmo processo e vai se transformando com o passar do tempo (Doh & Luthans, 2018, p. 124).

### **3.2 Cultura Nacional (CN)**

Para Gomes (2016), as mudanças nas organizações e estrutura socioeconômicas, que compreendem postura e modos de se comportar, são, em grande parte, motivadas por eventos nacionais. Nesse sentido, organizações multinacionais destacam a relevância e a repercussão da identidade nacional em transações organizacionais, cujos modelos de gestão são derivados de referências no âmbito de uma cultura organizacional própria, os quais configuram uma realidade nacional peculiar (Motta & Gomes, 2019, p. 92).

Dessa forma, a cultura nacional, para as organizações que realizam transações comerciais internacionais, se converteu em um elemento cada vez mais relevante, significando um tema de apreensão e atenção para organizações multinacionais, assim como para teóricos da gestão internacional. Nesse âmbito, para o sucesso da gestão, é preciso considerar, em particular, tanto a formalização quanto a implementação de uma estratégia internacional (Hitt et al., 2006, p. 222).

A esse respeito, Moore (2020, p.1) destaca que poucos são os estudos acerca do tema cultura nacional, e igualmente os que abordam a cultura nacional única e unificada:

(...) o fato de que a própria cultura nacional é um símbolo definido emicamente<sup>1</sup> de identidade e, conseqüentemente, vários grupos dentro de uma determinada nação pode ter interpretações

---

<sup>1</sup> A expressão advém de emico, que equivale a relacionado com a análise detalhada das unidades linguísticas, sendo estas estudadas tendo em conta a sua função dentro do sistema ao qual fazem parte.

diferentes, igualmente válidas, de sua cultura nacional, com conseqüentes implicações para a gestão intercultural. (Moore, 2020, p. 1, tradução nossa).

Por seu turno, da Motta e Gomes (2019, p.92) citam que a investigação acerca da importância da cultura nacional na cultura das organizações teve como precursor Geert Hofstede, ao pesquisar a dessemelhança de valores nos sistemas nacionais através de um estudo que teve uma estrutura quantitativa com colaboradores da IBM, distribuídos em mais de cinquenta países.

Segundo Hofstede (2003), a prática de comportamentos utilizada pela gestão em um ambiente particular de determinada cultura nem sempre será apropriada para outro. Dentre os achados de seu estudo, foram constatados problemas correntes na sociedade, os quais deram origem a quatro dimensões culturais, que assim podem ser categorizadas: distância de poder; prevenção de incertezas; individualismo *vs* coletivismo; masculinidade *vs* feminilidade. Baseado na investigação de Hofstede e Bond (1998) e Minkov (2007), que teve início na década de 1990 e terminara na primeira década do século atual, duas outras dimensões culturais: orientação de longo *vs* curto prazo, além de indulgência *vs* restrição. Assim, Hofstede et al. (2010) comparou culturas usando seis dimensões culturais, quais sejam: individualismo e coletivismo, masculinidade e feminilidade (diferenciação e rigidez de valores de gênero), prevenção de incertezas, distância do poder, orientação de longo e curto prazo, além de indulgência e restrição, como podemos ver no quadro 1, que apresenta as 6 dimensões da cultura no modelo de Hofstede. (Hofstede 2003, pp. 17-18-19; Hofstede et al., 2010, pp. 29-239-281).

Nesse cenário, Fatehi e Choi (2008, p. 82) pontuam que as dimensões apontadas por Hofstede foram motivo de controvérsias por alguns autores, mas que, de qualquer forma, deram amparo para a formação de uma estrutura do estudo acerca da matéria, servindo de base para diversas pesquisas futuras.

### **3.2.1 As dimensões de cultura de Hofstede**

A primeira dimensão cultural apontada por Hofstede (1984, p. 419), é denominada *power distance*, que pode ser entendida como distância do poder, a qual entende que a extensão em que os indivíduos com menos poder dentro de uma organização se encontra os

condiciona a aceitarem que o poder seja distribuído de maneira desigual. O autor aponta que, em culturas em que as pessoas possuem tendência a seguir ordens de seus superiores sem questionar, a distância do poder é maior, pois as determinações são seguidas com um simples procedimento a ser necessariamente adotado.

Quadro 1- 6 dimensões da cultura no modelo de Hofstede

<b>Distância de Poder</b>	Até que ponto os membros menos poderosos de instituições e organizações aceitam que o poder seja distribuído de forma desigual.
<b>Prevenção de Incerteza</b>	Até que ponto as pessoas se sentem ameaçadas por situações ambíguas e criaram crenças e instituições que tentam evitá-las.
<b>Individualismo vs Coletivismo</b>	Uma situação em que as pessoas devem cuidar apenas de si mesmas e de sua família imediata.  Uma situação em que as pessoas pertencem a grupos ou coletividades que deveriam cuidar delas em troca de lealdade.
<b>Masculinidade vs Feminilidade</b>	Uma situação em que os valores dominantes na sociedade são sucesso, dinheiro e coisas.  Uma situação em que os valores dominantes na sociedade são cuidar dos outros e da qualidade de vida.
<b>Orientação de Longo vs Curto Prazo</b>	A orientação de longo prazo representa a promoção de virtudes orientadas para recompensas futuras – em particular, perseverança e parcimônia.  Representa a promoção de virtudes relacionadas ao passado e ao presente – em particular, o respeito, tradição, preservação da “face” e cumprimento das obrigações sociais.
<b>Indulgência vs Restrição</b>	A indulgência representa uma tendência a permitir a gratificação relativamente gratuita dos desejos humanos básicos e naturais relacionados a aproveitar a vida e se divertir.  A restrição, reflete a convicção de que tal gratificação precisa ser coibida e regulada por normas sociais estritas.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Hofstede e Bond (1984, p. 419); Hofstede et al. (2010, pp. 239-281).

Doh e Luthans assim discorrem sobre essa dimensão:

O efeito dessa dimensão pode ser medido de várias maneiras. Por exemplo, organizações em países de baixa distância do poder geralmente serão descentralizadas e terão estruturas organizacionais mais planas. Essas organizações também terão uma proporção menor de pessoal de supervisão, e os estratos mais baixos da força de trabalho geralmente serão compostos por

pessoas altamente qualificadas. Por outro lado, as organizações em países de alta distância do poder tenderão a ser centralizadas e a ter altas estruturas organizacionais. As organizações em países de alta distância do poder terão uma grande proporção de pessoal de supervisão, e as pessoas nos níveis mais baixos da estrutura geralmente terão baixa qualificação profissional. Essa última estrutura incentiva e promove a desigualdade entre pessoas em diferentes níveis. (Doh & Luthans, 2018, p. 130, tradução nossa).

Nesse sentido, temos que a *power distance* é a desigualdade no montante de poder possuído pelos indivíduos menos poderosos e os mais poderosos da sociedade organizacional (Fatehi & Choi, 2008, p. 82). Assim, o distanciamento do poder pode ser medido com base no índice de distanciamento do poder criado por Hofstede. Fatehi e Choi dão exemplos sobre essa dimensão:

Os dez países com o maior índice de distanciamento do poder são Filipinas, México, Venezuela, Índia, Cingapura, Brasil, Hong Kong, França, Colômbia e Turquia. As culturas com o poder de distanciamento mais baixo são a Europa Ocidental, Israel, Nova Zelândia, Estados Unidos e Canadá. (Fatehi & Choi, 2008, p. 82, tradução nossa).

Nos países com baixo poder de distanciamento, as pessoas que possuem poder tendem a dar menos reforço no comando baseado na hierarquia, buscando comandar sem que pareça uma mera ordem. De outro lado, nas culturas com alto poder de distanciamento, há uma maior ênfase no poder hierárquico para que se mande desenvolver uma tarefa.

Outra dimensão cultural relevante é o individualismo em detrimento do coletivismo dentro de uma cultura. Triandis et al. (1988, p. 328), explanam que o individualismo diz respeito à identidade pessoal de cada membro da cultura, que faz com que sejam incentivados comportamentos egoístas em que as pessoas tenham maior zelo e preocupação com seus interesses e diretos, bem como com os interesses de familiares mais próximos. De forma geral, culturas mais individualistas são menos integradas, enquanto, em oposição, as culturas mais coletivistas priorizam os interesses de grupos em detrimento dos interesses individuais. Nessa seara, Hofstede (2003, p. 68) confirma que os grupos proporcionam seguridade aos seus integrantes, e defendem seus interesses em cambio de uma fidelidade absoluta. O oposto às sociedades individualistas, as sociedades coletivistas estão intensamente integralizadas.

Acerca do tema, Fatehi e Choi reforçam:

O individualismo está diretamente relacionado ao uso do espaço e da acessibilidade. Sociedades individualistas enfatizam fortemente possuir espaço. A forte ênfase na propriedade individual, por sua vez, tende a distanciar as pessoas, limitar a estimulação sensorial e promover a privacidade. A maioria das culturas ocidentais é individualista, enquanto as culturas da Europa Oriental e da

América do Sul são coletivistas. Pessoas de culturas individualistas confiam no julgamento pessoal, enquanto os coletivistas valorizam o julgamento coletivo e enfatizam a harmonia entre as pessoas. As culturas coletivistas estão mais interessadas em viver em harmonia com a natureza, enquanto uma cultura individualista tenta dominar a natureza. (Fatehi & Choi, 2008, p. 83, tradução nossa).

Os mesmos autores acima mencionados, ao tratarem da dimensão cultural de prevenção de incertezas, explicam que esta diz respeito à aversão aos riscos e à incerteza inerente aos negócios, fazendo com que haja tendência a evitar situações ambíguas. De um lado, têm-se as culturas com maior prevenção de incertezas, que toleram mais as adversidades, cujos membros são usualmente menos agressivos, mais racionais, enfrentando as situações com menos ansiedade e menos desconforto. De outro lado, tem-se o oposto: pessoas mais emocionais, agressivas, que prezam pela segurança e que, habitualmente, são mais intolerantes às situações adversas.

#### Segundo Doh e Luthans,

O efeito dessa dimensão pode ser medido de várias maneiras. Os países com culturas de alta prevenção de incertezas têm uma grande estrutura de atividades organizacionais, regras mais escritas, menos riscos por parte dos gerentes, menor rotatividade de mão de obra e funcionários menos ambiciosos. As sociedades de baixa prevenção de incertezas têm configurações organizacionais com menos estruturação de atividades, menos regras escritas, mais riscos por parte dos gerentes, maior rotatividade de mão de obra e funcionários mais ambiciosos. A organização incentiva o pessoal a usar sua própria iniciativa e assumir a responsabilidade por suas ações. (Doh & Luthans, 2018, p. 130, tradução nossa).

Por sua vez, a dimensão de masculinidade e feminilidade dentro de uma cultura é definida por Hofstede (1984, p. 420), como a realidade de uma sociedade em que os valores dominantes são dinheiro, sucesso e bens materiais. Em que pese a associação com masculinidade e feminilidade, o autor não necessariamente liga os critérios ao gênero, mas sim a características presentes em uma cultura. Isto é, uma cultura organizacional formada majoritariamente por homens, pode quanto a essa dimensão cultural, ser mais legada à feminilidade, que é quando os valores dominantes são de qualidade de vida e cuidado mútuo entre os participantes de determinada sociedade.

Fatehi e Choi descrevem os países que possuem a cultura mais ligada à masculinidade ou à feminilidade:

Os dez países com o maior índice de masculinidade são Japão, Áustria, Venezuela, Itália, Suíça, México, Irlanda, Grã-Bretanha, Alemanha e Filipinas. Os países de maior valor feminino nesse

índice são Suécia, Noruega, Holanda, Dinamarca, Finlândia, Chile, Portugal, Tailândia, Peru e Espanha. Embora não esteja entre os dez mais altos no índice de masculinidade, os Estados Unidos tendem a ser uma sociedade masculina. Comparado com o povo da maioria dos países, o povo americano de ambos os sexos parece alto, agressivo e competitivo. Nos Estados Unidos, as pessoas femininas são mais expressivas, estimulantes e relacionais e fornecem mais informações pessoais. As pessoas masculinas são mais dominantes, argumentativas, assertivas e orientadas para objetivos. Expressões emocionais como chorar estão mais associadas à feminilidade. (Fatehi & Choi, 2008, p. 84, tradução nossa).

Doh e Luthans (2018, p. 133) explicam que a dimensão cultural de orientação de longo ou de curto prazo dentro de uma sociedade relaciona-se como o modo que esta busca o aprimoramento de suas virtudes. Isso significa que culturas que se orientam com base em finalidade de longo prazo se concentram no futuro, pensam menos no hoje e mais no resultado de suas ações ao longo do tempo; assim, quando há uma mudança, as tradições destas sociedades são mais facilmente adaptáveis e, por isso, os indivíduos têm mais hábitos de economizar e investir. Em oposição, as sociedades orientadas para visarem resultados em curto prazo possuem maiores respeito às tradições, são mais polarizados quanto às noções de bem e mal, bem como às de solução correta e solução incorreta, e valorizam a estabilidade, mas há a tendência de não economizarem para o futuro.

A orientação a longo prazo concentra-se na persistência, recompensas futuras a longo prazo (em oposição a ganhos imediatos) e construção de relacionamentos a longo prazo. Países do Leste Asiático, como Japão, China e Coreia do Sul, têm uma orientação futura a longo prazo. A orientação de curto prazo, por outro lado, valoriza mais o passado e o presente do que o futuro e concentra-se em alcançar resultados/recompensas e gastos rápidos (em vez de economizar). Os Estados Unidos, o Reino Unido, o Canadá e a Alemanha tendem a ter uma orientação de curto prazo. (Fatehi & Choi, 2008, p. 84, tradução nossa).

A última dimensão apontada por Hofstede et al. (2010, p. 280), é a indulgência e a restrição de uma cultura, que dizem respeito ao controle dos desejos humanos de satisfazer-se em detrimento da gratificação (restrição). A restrição enquanto dimensão social na cultura refere-se ao controle do atendimento às necessidades, que são limitadas por normas sociais mais estritas, as quais valorizam mais a responsabilidade do que a emoção e a satisfação das vontades imediatas. Em oposição, o autor explica que a indulgência tem relação com a gratificação livre de desejos humanos básicos e naturais relacionados a aproveitar a vida devido a um sentimento pessoal de se divertir.

Nesse sentido,

Com base em pesquisas relacionadas à relativa felicidade em todo o mundo, a dimensão mais recente de Hofstede mede a liberdade de satisfazer as necessidades e desejos naturais de uma

sociedade. Sociedades indulgentes incentivam gratificação instantânea das necessidades humanas naturais, enquanto culturas restritas regulam e controlam o comportamento com base em normas sociais. (Doh & Luthans, 2018, p. 134, tradução nossa).

Na forma demonstrada, as dimensões culturais de Hofstede são fundamentais para compreender as diferenciações culturais, porém, as dimensões não são taxativas, havendo outras potenciais dimensões de uma cultura, as quais necessitam ser observadas.

### **3.3 Cultura Organizacional (CO)**

Conforme explanado no início do capítulo, a cultura é responsável por diversos aspectos da vida humana, principalmente pela forma de interpretar o mundo e de se comportar nele. Como dito, a cultura se dá de acordo com o contexto social, ou seja, cada grupo irá manifestar heranças culturais diferentes. Desta forma, há de se falar em uma ampla diversidade cultural.

Culturas são sempre diversas, podendo possuir elementos concordantes sem serem idênticos. Ocorre que, tratando-se de um olhar sobre a cultura com o viés direcionado à CO, se faz premente individualizar determinados elementos da cultura para identificar pontos convergentes e divergentes que influenciam o comportamento das pessoas numa organização.

Inicialmente, a CO era vista como um conceito da antropologia. Seu desenvolvimento e estruturação se deram ao longo dos anos, através de pesquisas sistemáticas realizadas no campo do comportamento organizacional, associada a outros conceitos no campo da psicologia, sociologia e gestão. A partir daí, tornou-se essencial na compreensão do desempenho das pessoas nas organizações e, conseqüentemente, um dos fenômenos mais estudados na atualidade, sendo também uma variante indispensável para interpretar o desempenho e comportamento nas diversas organizações (Janićijević, 2011, p. 70). Desse modo, o termo cultura organizacional se converteu, na atualidade, em referência devido à sua relevância (O'Reilly et al., 1991, p. 491).

Não obstante, não existe um conceito único de CO. É possível perceber que algumas definições são largamente mais adotadas e mencionadas, porém, não se pode assegurar que geralmente sejam aprovadas ou aceitas. Contudo, ao condensar estudos e dados de todos os

autores e suas concepções, podemos atingir uma definição genérica e efetiva do conceito de cultura organizacional (Janićjević, 2011, p. 71).

A CO tem sido uma temática bastante pesquisada nas últimas quatro décadas, o que evidencia uma área de interesse de um grande número de autores. Apesar disso, sua definição tem se justificado por uma dificuldade em interpretar as várias conceituações existentes. Jaques (1951), em princípios da década de 1950, introduziu pela primeira vez o termo, ao sustentar que cultura é a maneira habitual de agir e pensar praticada pelos colaboradores de uma organização, e que é obrigação dos mais novos aceitar e aprender (Jaques, 1951, p. 251).

Considerando a primeira definição de CO e que a mesma é objeto de pesquisa por décadas, embora se tenha aprofundado na temática, contudo, seus princípios norteadores permanecem consistentes e muitas de suas definições, criadas no século passado, são utilizadas mesmo nas pesquisas recentes, como podemos ver no quadro 1, que apresenta a definição de cultura organizacional de vários pesquisadores.

Quadro 2- Definições de cultura

<b>Becker &amp; Geer (1970)</b>	Conjunto de entendimentos comuns, expressos na linguagem
<b>Kroeber &amp; Kluckhohn (1952)</b>	Padrões transmitidos de valores, ideias e outros sistemas simbólicos que moldam o comportamento
<b>Louis (1983)</b>	Três aspetos: (1) algum conteúdo (significado e interpretação) (2) peculiar a (3) um grupo
<b>Martin &amp; Siehl (1983)</b>	Cola que mantém unida uma organização por meio de padrões compartilhados de significado. Três sistemas de componentes: contexto ou valores centrais, formas (processo de comunicação, por exemplo, jargão), estratégias para reforçar o conteúdo (por exemplo, recompensas, programas de treinamento)
<b>Ouchi (1981)</b>	Conjunto de símbolos, cerimônias e mitos que compõem comunicar os valores e crenças subjacentes da organização a seus funcionários
<b>Swartz &amp; Jordon (1980)</b>	Padrão de crenças e expectativas compartilhadas por membros que produzem normas que moldam o comportamento
	Valores compartilhados (o que é

<b>Uttal (1983)</b>	importante) e crenças (como as coisas funcionam) que interagir com as estruturas e controle de uma organização! sistemas para produzir normas comportamentais (a maneira como fazemos as coisas ao entorno daqui)
<b>Van Maanen &amp; Schein (1979)</b>	Valores, crenças e expectativas que os membros passam a compartilhar.

Fonte: adaptado de Cook e Rosseau (1988, p. 248).

Como visto na tabela acima, as definições de cultura propostas pelos pesquisadores inclinam-se a formas interpretativas de CO, compreendendo-a, de maneira geral, como construções sociais. A respeito das variações e possibilidades interpretativas, Cheney et al. mencionam:

Outro motivo para questionar a ideia de usar a cultura como ferramenta de gestão é que a cultura se desenvolve por meio de vários tipos de interações sociais. As culturas organizacionais normalmente têm se desenvolvido ao longo de muitos anos; eles estão incorporados em funcionários diferentes; são reproduzidos diariamente por meio de rituais e cerimônias; e são frequentemente influenciados por desenvolvimentos na cultura geral da sociedade ou pelas condições dentro de uma indústria específica. (Cheney et al., 2004, p.92-93, tradução nossa).

Assim sendo a CO pode ser compreendida como um conjunto de comportamentos moldados por atitudes e comportamentos de pessoas dentro de uma organização, através de seus valores e normas, os quais são de essencial importância para o desempenho de políticas comuns que direcionem comportamentos em razão de estabelecer uma ordem expressa no sentido dos hábitos e cotidianos de uma organização (O'Reilly et al., 1991, p. 510; Hatch, 1993, p. 683-686).

Desta maneira, Tellis et al. (2009) destacam que valores adequados, quando reforçados, auxiliam na estruturação de normas homólogas para comportamentos desejados. Nesse ínterim, os gestores são capazes de estruturar uma CO potente, que seja preponderantemente capaz de gerir o comportamento dos colaboradores (Tellis et al., 2009, p. 15). De outra forma, há recursos baseados nas histórias e aparências dos indivíduos nas práticas da organização que têm se revelado artefactos em potencial para direcionar comportamentos pretendidos mediante valores e normas (Hogan & Coote, 2014, p. 1610).

Face ao exposto, torna-se imprescindível entender a importância da cultura organizacional e sua abordagem.

### **3.3.1 Cultura Organizacional e sua importância**

A CO é expressa como valores básicos, crenças e princípios que orientam o sistema de gestão organizacional e um conjunto de práticas e comportamentos de gestão que servem como bons exemplos e fortalecem os princípios básicos.

De acordo com Sahin (2010, p. 25), a CO traz muitas vantagens para a alta administração e funcionários. Os benefícios são: a cultura organizacional auxilia os colaboradores na compreensão de certos princípios, padrões e valores, como também facilita o trabalho em consonância com seus executivos, o que é fundamental para que se tenha êxito. Ela estabelece e facilita as estratégias e ações nos negócios, interferindo de forma positiva na psicologia e no moral dos funcionários e, conseqüentemente, eleva a eficiência organizacional.

Além de promover o surgimento de novos executivos dentro da corporação, a cultura organizacional também exerce um papel crucial na comunicação e interação entre os indivíduos, proporcionando um amplo consenso, o qual previne a formação de facções-intra organizacionais. Outro benefício da cultura organizacional é a contribuição para o desenvolvimento do senso do cooperativismo, do espírito de equipa, impactando de forma positiva no ambiente organizacional. É sabido que situações de conflitos podem surgir dentro das organizações por razões diversas, mas também podem ser simplificadas e neutralizadas através de ações e estratégias elaboradas dentro da cultura organizacional.

Segundo Yildiz (2016, p. 57), as avaliações sobre uma organização ou instituição são feitas por referência à sua cultura. Resumidamente, a cultura é a identificação da organização e contribui para a continuidade da mesma, pois ela mantém-se viva entre as gerações.

Ademais, a cultura organizacional retrata a maneira como são compreendidos e vistos pelas corporações externas os seus princípios e parâmetros sociais, bem como seus aspetos e grau de relacionamento com outras organizações e indivíduos. Dessa maneira, ela consiste num dos mecanismos mais relevantes de uma organização: favorece a identificação do lugar, estabelece vínculo entre a organização e a sociedade, a importância e o sucesso da organização em relação à sociedade. Enfim, toda cultura organizacional interage com a

cultura social e outras culturas organizacionais. Por isso, trazem em si, as influências dessa interação, ou seja, são constantemente moldadas por elas. É importante destacar que a cultura não entra em conflito com a sociedade, no entanto, quando uma nova cultura está em harmonia com as normas e valores da sociedade, podemos perceber que ela pode contribuir de forma expressiva na sociedade (Eren, 2010, p.136 citado por Yildiz, 2016, p. 53).

Outros dois estudiosos do assunto, Prajogo e McDermott (2011), defendem também a relevância de considerar as características de determinados tipos de CO. Segundo eles, a cultura em desenvolvimento, especialmente quando é comparada com a racional, grupal e hierárquica, é a que mais introduz inovações de produtos e processos, colaborando assim para a melhoria da qualidade desses produtos/serviços (Prajogo & McDermott, 2011, p. 725).

### **3.3.2 Abordagens para a Cultura Organizacional**

Para uma melhor compreensão da CO, se faz necessário observar que muitos pesquisadores do tema se utilizam de diferentes metodologias para a análise do referido fenômeno. Nos estudos sobre CO é possível constatar duas interpretações, as quais partem de pressuposições inteiramente contrárias, sendo uma objetivista e outra subjetivista. Dessa forma, na visão objetivista, entende-se que a CO subsiste como uma entidade diferente, integrando uma corporação; logo, uma corporação possui uma cultura, no sentido de a cultura ter sua incumbência e funcionalidade. Não obstante, a visão subjetivista parte do princípio de que a CO não existe como uma entidade diferente, e isso significa que sua existência não é dissociável; então, ela representa sua verdadeira existência. Isto posto, podemos compreender o pressuposto pelo modo específico da interpretação subjetiva do conteúdo da cultura. Ao termos negada a possibilidade de afirmar que uma organização tem uma cultura, podemos afirmar, portanto, que uma organização é uma cultura sem finalidade essencial de sua existência (Janićjević, 2011, p. 74).

Nesse enquadramento, Smircich (1983, p. 345) evidencia que alguns pesquisadores de CO sustentam que a organização é alguma coisa relativa cultura, no entanto, renunciam a visão de que cultura é aquilo que a organização tem. Hofstede (2003) esclarece que a primeira proposição direciona a uma perspectiva de análise com interesse à renovação hegemônica entre os gerentes e também dirigentes de gestão. A segunda fundamenta uma interpretação precisa

com interesse no entendimento e é quase predominante entre as pessoas preocupadas com a compreensão do simbolismo organizacional (Hofstede, 2003, p. 211).

### **3.3.3 Níveis da Cultura Organizacional**

Artefatos, valores e crenças são os elementos que, conjugados, configuram a CO, a qual sistematiza quais os modos aprovados de se comportar pelos integrantes de uma organização (Vizzoto et al., 2014, p. 137).

Schein (2010, p. 23) descreve estes três elementos como níveis que dão lugar a muitas crenças, valores, normas e regras utilizadas pelos membros da organização como um jeito de caracterizar cultura para si próprios e para os demais, como apresentado no quadro mais adiante.

Cheung et al. (2011, p. 34), por seu turno, explicam que os artefactos estão na superfície, isto é, se localizam no nível básico e podem ser entendidos como todos os acontecimentos possíveis de visualizar, escutar ou mesmo experienciar no momento em que se depara com outro grupo proveniente de uma cultura diferente. Os autores sublinham que os artefactos podem ser fáceis de serem vistos, mas, apesar disso, é difícil por si só deciframos as suposições mais profundas. Sem embargo, os artefactos retratam as crenças e valores partilhados junto dos integrantes de uma organização. Os pesquisadores acima citados especificam que as suposições básicas são o nível mais profundo consentido pelos integrantes de uma organização e pontuam que o nível de conformidade, das ideias iniciais não são confrontáveis ou questionáveis (Cheung et al., 2011, p. 34).

Contudo, alguns autores definem os valores como o nível mais importante ao ponto de dividi-los em dimensões.

(...) os valores derivam de necessidades humanas universais e são estruturados ao redor de três dimensões polares: 1) conservadorismo versus autonomia intelectual e afetiva; 2) hierarquia versus igualitarismo; e 3) maestria versus harmonia. (Schwartz, 1999, pp. 28-29, tradução nossa).

Ao mesmo tempo, Schein (2010) menciona que muitos autores optam por utilizar o termo valores básicos para descrever os níveis mais profundos da CO. Por sua vez, esse autor

explica que prefere o termo suposições básicas porque entende que seu teor pende a ser considerado como correto pelos integrantes do grupo em uma combinação que não pode ser negociável. Sobre esses valores, os indivíduos podem consentir ou mesmo não consentir dado que achem ser recetíveis a argumentos. Logo, suposições básicas são de tal maneira, precisas em favor dos integrantes do grupo, levando a ser considerados forasteiros ou até mesmo imprudentes os sujeitos que não as possui, agindo esse fato em seu descrédito e lavando-os até a serem imediatamente excluídos (Schein, 2010, p. 23).

### 3.3.4 Tipos e dimensões de Cultura Organizacional

#### 3.3.4.1 Modelo de Schein

Os três níveis de cultura

Quadro 3 - Os três níveis de cultura

1. **Artefactos** (Artifacts)
  - Estruturas e processos visíveis e perceptíveis
  - Comportamento observado - difícil de decifrar
2. **Crenças e valores defendidos** (Espoused Beliefs and Values)
  - Ideais, objetivos, valores, aspirações
  - Ideologias
  - Racionalizações - podem ou não ser congruentes com o comportamento e outros artefactos
3. **Pressupostos Básicos Subjacentes** (Basic Underlying Assumptions)
  - Crenças e valores inconscientes e tidos como certos
  - Determinação de comportamento, percepção, pensamento e sentimento

Fonte: adaptado de Schein (2010, p. 24).

De acordo com Hogan e Coote (2014, p. 1610), o malogro em discriminar de modo correto os níveis em que a cultura organizacional perfeitamente se revela se deve ao fato da ausência de clareza em definir cultura. Para os autores, os artefactos, valores e normas são a associação de elementos que formam a cultura organizacional (quadro apresentado acima), sendo que os valores constituem as normas que se expressam nos artefactos. Dessa forma, “ao analisar culturas, é importante reconhecer que os artefactos são fáceis de observar, mas difíceis de decifrar, e que as crenças e valores adotados podem apenas refletir racionalizações ou aspirações” (Schein, 2010, p. 32, tradução nossa).

Na camada extrínseca encontra-se o nível dos artefactos, tornando-os a parte mais evidente. Neles está incluído tudo que conseguimos observar, ou seja, o que está passível de ser visto, como a organização do espaço físico, o linguajar, os objetos e as tecnologias, mas também as habilidades refinadas para inventar tendências, exibidas em indumentárias, bem como a forma de se executar tarefas, de se comportar, expor uma ideia e manifestar sentimentos. De modo semelhante são perceptíveis os valores difundidos e a partilha de memórias a respeito da organização, tal como seus símbolos, costumes e formalidades (Schein, 2010, p. 23).

Em conclusão, os artefactos, por serem a parte mais exterior dos níveis de cultura, constituem-se como um aspeto importante de poder para a base organizacional, na composição de comando da organização, como jogos políticos nas alterações de chefia, a qual consegue consolidar as normas, ainda que subentendidamente (Vizzoto et al., 2014, p. 138).

As crenças e os valores representam os conceitos filosóficos e sociais de uma organização, materializando-se intimamente na maneira de pensar, proceder e portar-se. Por conseguinte, na medida em que estes valores vão se enraizando, isto é, se transformando como uma ideia fixa (inconsciente) na mente dos membros do grupo, convertem-se em pressupostos básicos (Schein, 1984, p. 34).

Schein (2010, p. 27) considera os pressupostos básicos subjacentes como o nível mais intrínseco de entender. O autor afirma que, quando conseguirmos entender a categoria de pressupostos básicos subjacentes, seremos capazes de decodificar o arquétipo e, conseqüentemente, de antever acertadamente futuros comportamentos (Schein, 2010, p. 27). O pressuposto básico subjacente se diferencia dos valores que permanece ou controla por força. Eles correspondem aos modelos de comportamentos subjacentes que se converteram nos atos, estilos e representações mentais dos membros do grupo considerados como corretos ou com poucas alterações dentro de uma organização (Schein, 2010, p. 28).

#### **3.3.4.2 Modelo de Denison**

Um paradigma popular, elaborado pelo estudioso Denison, retrata a conexão entre cultura organizacional e eficiência (Kokina & Ostrovska, 2014, pp. 364-365). Tal paradigma

consiste nos seguintes aspectos da cultura organizacional: envolvimento, adaptabilidade, missão e consistência, sendo divididos em três subgrupos. Resultou-se, assim, o modelo com 12 aspectos distintos da cultura organizacional no qual a eficiência da atividade da organização baseia-se no crescimento e lucro do comércio, ampliação e qualidade de produtos e serviços, como também a satisfação dos funcionários e a eficácia da organização num todo. Enfim, o modelo de cultura desenvolvido por Denison passou a ser um dos modelos mais conhecidos e usados no estudo da cultura organizacional (Kokina & Ostrovska, 2014, pp. 364-365). O referido modelo é apresentado na figura que se segue:

Figura 2- Modelo de Denison de Cultura Organizacional



Fonte: Adaptado de Wahyuningsih et al. (2019, p. 146).

Sobre os aspectos da cultura organizacional, Denison ainda caracteriza a influência recíproca entre esses fatores. Assim, para ele, a Missão tem um objetivo futuro de direcionar e desenvolver estratégias na organização com base no que já foi desenvolvido. Por sua vez, o estado de Envolvimento acontece quando os funcionários sentem que a sua capacitação é primazia dentro da organização, e que o trabalho em equipe é valorizado e suas atividades estão alinhadas aos objetivos da organização. Por seu turno, a Consistência é o ponto mais alto de integração e coordenação. Já a Adaptabilidade é um estado de versatilidade dentro da organização: a organização aceita os riscos, aprende com os erros e está apta a mudanças. No entanto, cumpre lembrar que esses fatores da cultura organizacional apresentam variações.

O aspecto do envolvimento é retratado pela autonomia, pela orientação e pela capacitação de funcionários, enquanto a consistência caracteriza-se pela coordenação e integração, ou seja, por princípios fundamentais. Por outro lado, a adaptabilidade consiste na prática, na geração de mudança organizacional, com ênfase no cliente. Já a missão é

compreendida por estratégias e planos que objetivam a organização (Wahyuningsih et al., 2019, pp. 145-146).

Neste estudo de Denison que também merece destaque é a perspectiva da Cultura Organizacional sob duas dimensões: a primeira, voltada para o que está acontecendo dentro e fora da organização; e a segunda, voltada para a estabilidade e interesse no controle da situação existente como também na flexibilidade de mudança e desenvolvimento (Kokina & Ostrovska, 2014, pp.364-365).

### **3.3.4.3 Estrutura de Valores Competitivos (*Competing Values Framework*) a partir de Cameron e Quinn**

Os estudiosos Quinn e Cameron desenvolveram uma tipologia com características fundamentais das culturas, na qual é possível percebermos seus valores quantitativos e qualitativos, como também supervisão das mudanças que surgem na organização. Tal tipologia é apontada como uma das mais completas e elaboradas (Kokina & Ostrovska, 2014, p. 364).

Nesse paradigma de Cameron e Quinn, através de duas dimensões, é possível identificar quatro tipos principais que retratam sentidos opostos das organizações determinantes da Cultura Organizacional, conforme disposto abaixo e representado na figura que segue (Cameron & Quinn, 2006, pp. 35-36).

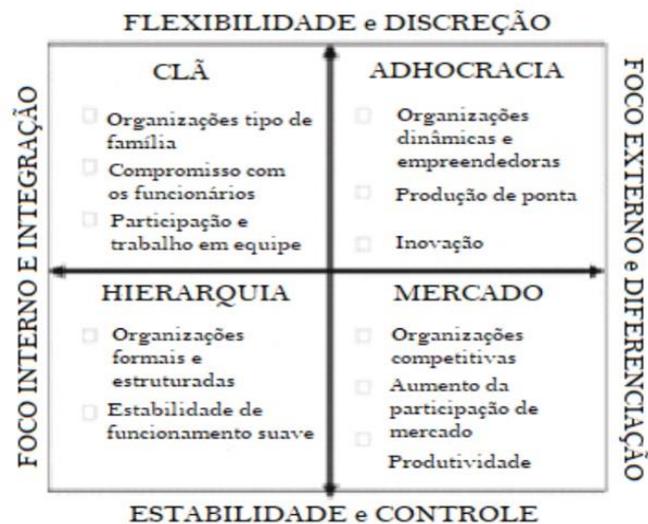
a) Cultura com ênfase na valorização do trabalho coletivo; a chamada cultura do clã: participação dos funcionários nas decisões e confiança recíproca nos processos;

b) Cultura com ênfase nos valores de iniciativa, a organização mantém-se exposta a riscos, mas com capacidade de adaptação às mudanças, de forma criativa;

c) Cultura qualificada pela expansão e melhoria, alcance de metas, com referência de indicadores externos e pressão sobre resultados;

d) Cultura marcada pelo controle, enfatizando a normatização, hierarquia, ordem e equilíbrio (Cameron & Quinn, 2006, p. 41).

Figura 3- A estrutura de valores concorrentes



Fonte: Adaptado de Cameron e Quinn (2011).

### *Cultura do clã*

Por valorizar os funcionários e ter como característica a flexibilidade da organização, a cultura do clã traduz-se pela colaboração, ajuda mútua e a liderança solidária. Além disso, essa forma de organização prioriza mais as compensações do grupo e as atividades coletivas, ou seja, o trabalho em equipe. Ela enfatiza a capacitação e o envolvimento dos funcionários nas atividades, de forma coesa (Meeker, 1971, p. 492). Essa perspectiva acredita que tal cultura tenha relação com as regras de troca de ganho de grupo, a qual assegura que os indivíduos podem escolher a troca comum na medida em que eles contribuem para um ‘pote comum’. Assim, contribuem na medida do possível e recebem deste pote comum quando necessário (todas as coisas são mantidas em comum). Dessa forma, é intensamente desestimulado todo comportamento que não esteja em conformidade com os interesses dos grupos e que, de certa forma, seja prejudicial ao coletivo. Por outro lado, são contemplados os comportamentos que beneficiam as pessoas num todo (Gelfand et al., 2004, pp. 446-447).

### *Cultura de Adhocracia*

Esse tipo de cultura está ligado ao comprometimento da organização e tem como foco a expansão e o fomento, assim como a flexibilidade e a inovação, tendo em vista a satisfação das partes envolvidas. A cultura da adhocracia consiste num engajamento organizacional que

mantém a qualidade dos serviços e intenção de permanência, apresentando também uma forma de liderança criativa e ousada.

Ademais, Cameron e Quinn (2006) observaram na cultura da adhocracia que o bem-estar dos funcionários em decorrência de contentamentos e promoções no trabalho é consideravelmente mais elevada sua pontuação em relação aos inseridos em uma cultura de hierarquia. Dessa forma, um sujeito pertencente a uma organização do tipo adhocracia empenha-se na medida em que percebe a estabilidade ou vantagens advindas do emprego de seus esforços, no sentido de estimular rumo à mudança e inovação (Cameron & Quinn, 2006, p. 44).

### *Cultura de hierarquia*

Com estilo predominantemente reacionário e moderado, a cultura de hierarquia é específica de corporações concentradas na perspectiva das pessoas, com destaque no controle. Ela baseia-se no controle e na estabilidade, tendo a soberania centrada nos processos organizacionais, a partir dos quais é preciso obedecer à hierarquia formal e normas. Pelo fato da cultura de hierarquia focalizar na competência, na confiança e na regulamentação, os funcionários, nos variados níveis hierárquicos, quase não têm discricção. Esse tipo de cultura mantém-se também restrito a numerosas regras, políticas e estratégias (Di Stefano et al., 2019, p. 2488).

### *Cultura de Mercado*

Já a cultura de mercado consiste na orientação, com foco no sucesso, motivando os funcionários a terem iniciativa, de forma assertiva, e para isso, fomenta a competição como forma positiva na busca pela realização pessoal. Outra característica dessa cultura é a valorização da recompensa material, com estilo de liderança orientado por metas (Di Stefano et al., 2019, pp. 2488-2489).

Dessa forma Cameron e Quinn (2006, p. 40) definem que, “as suposições básicas em uma cultura de mercado são que o ambiente externo não é benigno, mas hostil, os consumidores são exigentes e interessados em valor, a organização está no negócio para aumentar sua posição competitiva e a principal tarefa da administração é conduzir a

organização em direção à produtividade, resultados e lucros. Supõe-se que um propósito claro e uma estratégia agressiva levam à produtividade e lucratividade” (Cameron & Quinn, 2006, p. 40, tradução nossa).

Tal cultura, segundo o modelo de Meeker (1971), assemelha-se às regras de competição pelo fato de ser uma regra que tenciona prejuízo alheio, pois os funcionários disputam entre si a fim de obter êxito na carreira, dentre outras vantagens (Meeker, 1971, p. 489).

#### **3.3.4.1 Dimensões de Cultura Globe**

Segundo House et al. (2004), o Projeto Globe consiste num esforço de pesquisa voltado para investigar os múltiplos efeitos da cultura no que diz respeito à eficácia organizacional, competitividade econômica das sociedades e a condição humana dos membros das sociedades estudadas (House et al., 2004, p. 1).

De acordo com Pagda et al. (2021, p.1), o Projeto Globe iniciou-se em 1991, tendo como princípio de que a eficácia da liderança é situacional e contextual e que essa percepção de eficiência pode variar de acordo com a cultura devido às normas sociais, crenças e valores. O referido projeto começou no intento de produzir uma base para estabelecer o vínculo entre a cultura nacional, as práticas organizacionais e a eficácia da liderança nas sociedades (Pagda et al., 2021, p. 1).

House et al. (2002, p. 5) evidencia o programa de Projeto Globe organizado em quatro fases distintas: A primeira ou Fase 1 compreende o desenvolvimento de pesquisa, enquanto a Fase 2 dedica-se à observação de nove dimensões das culturas sociais e organizacionais e exames de pressupostos significativo na relação cultural, entre dimensões culturais e teorias subtendidas de liderança. A Fase 3 do projeto de pesquisa compreende a investigação do efeito e a efetividade de comportamentos e estilos peculiares do líder nas atitudes dos subordinados, na execução do trabalho e na competência do líder. Além disso, essa fase consiste na identificação de dados estritos da cultura de liderança e práticas organizacionais como também os efeitos longitudinais da liderança e das práticas organizacionais sobre a eficácia organizacional. Por fim, a Fase 4 se empenha na identificação de relacionamentos entre contingências organizacionais (tamanho, tecnologia, ambiente), forma, processos e

eficácia organizacionais. Em suma, o Projeto Globe utiliza metodologias quantitativas e qualitativas para produzir informações detalhadas com valor científico das interferências culturais na liderança e nos processos organizacionais (House et al., 2002, p. 5).

Conforme Shi e Wang (2011, p. 94), os pesquisadores do Globe avaliaram a cultura de forma abrangente, ou seja, em suas diferentes competências, envolvendo práticas, princípios, organização e sociedade. A pesquisa realizou-se através de relatórios de questionários feitos com gerentes, acrescentando resultados de entrevistas, discussões de grupos e análises formais da mídia impressa. Os resultados da pesquisa foram baseados em respostas de, aproximadamente, 17.000 gerentes de 951 organizações que funcionam em 62 sociedades em todo o mundo, computados em forma de dados quantitativos.

Em síntese, a cultura Globe criou um conjunto com nove dimensões como práticas e valores. É evidente que esse estudo foi projetado para reproduzir e ampliar o trabalho de Hofstede (2001), como também analisar, principalmente, diversas teorias que abordam a temática de liderança (Shi & Wang, 2011, p. 94).

Alguns estudiosos do assunto, como House et al. (2002, p. 6), afirmam que as seis primeiras dimensões da cultura são oriundas das dimensões apontadas por Hofstede (1980). Afirmam, ainda, que dentre elas, as três primeiras escalas representam as mesmas construções das dimensões de Hofstede, denominadas como Incerteza, Distância de Poder e Individualismo. Para esses autores, a dimensão Coletivismo Institucional avalia a ênfase social no coletivismo, com sinalizações reduzidas, que expressam a ênfase individualista e sinalizações elevadas, que exprimem a ênfase coletivista por meio de leis, programas sociais ou práticas institucionais. Por outro lado, o Coletivismo em Grupo avalia o coletivismo-orgulho dentro da associação (família e/ ou organização) e lealdade à família e/ ou organização e coesão familiar e/ ou organizacional. Ademais, em substituição à dimensão de masculinidade de Hofstede, foram produzidas duas dimensões: Igualitarismo de Gênero e Assertividade. Dessa forma, a referência para o futuro é derivada de Kluckhohn e Strodtbeck (1961) (House et al., 2002, p. 6).

A dimensão Orientação para o passado, presente e futuro, evidencia os costumes e hábitos de uma sociedade. A Orientação para o Desempenho foi derivada do trabalho de McClelland sobre a necessidade de realização. Assim, a orientação humana tem suas raízes

no trabalho de Kluckhohn e Strodtbeck (1961) sobre a dimensão *Human Nature Is Good vs. Human Nature Is Bad*, bem como o trabalho de Putnam (1993) sobre a *Civic Society* e a conceituação de McClelland (1985) (House et al., 2002, p. 6). O quadro a seguir apresenta as nove dimensões da medição da cultura segundo o modelo Globe.

Quadro 4 - Nove dimensões da medição da cultura no modelo Globe

<b>Distância de Potência</b>	O grau em que as pessoas de uma cultura são (devem ser) separadas por poder, autoridade e prestígio;
<b>Coletivismo em Grupo</b>	O grau em que o povo de uma cultura (deve) se orgulhar e (deve) sentir lealdade para com suas famílias, organizações e empregadores;
<b>Coletivismo Institucional</b>	O grau em que os indivíduos são (devem ser) encorajados pelas instituições a serem integrados em entidades mais amplas com harmonia e cooperação como princípios fundamentais em detrimento da autonomia e da liberdade individual;
<b>Prevenção de incerteza</b>	O grau em que o povo de uma cultura (deve) buscar ordem, consistência e estrutura;
<b>Orientação para o Futuro</b>	O grau em que as pessoas de uma cultura estão (devem estar) dispostas a adiar a gratificação imediata para benefícios futuros
<b>Igualitarismo de gênero</b>	O grau em que as pessoas de uma cultura (devem) apoiar a igualdade de gênero;
<b>Assertividade</b>	O grau em que as pessoas de uma cultura são (devem ser) assertivas, confrontadoras e agressivas;
<b>Orientação Humana</b>	O grau em que as pessoas de uma cultura são (devem ser) justas, altruístas, generosas, atenciosas e gentis com os outros;
<b>Orientação de Desempenho</b>	O grau em que as pessoas de uma cultura (devem) encorajar e recompensar as pessoas pelo desempenho.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em House et al. (2002, p. 6).

Em suma, é imprescindível que se tenha o conhecimento das esferas culturais e também de outros tipos e dimensões da CO para que haja uma melhor compreensão dos indivíduos no cenário da corporação. Esse entendimento possibilita o respeito aos valores e às expectativas da sociedade, bem como facilita o acesso da empresa de outro país em um contexto nacional. Além disso, propicia também um melhor desempenho e o alcance dos objetivos da organização no país.

### **3.3.5 Cultura Organizacional como vantagem competitiva**

Uma das vantagens da CO é que ela produz a identidade de uma organização em meio a uma diversidade de membros com comportamentos, características e gostos distintos. É justamente nessa diversidade, porém, de maneira construtiva, que ela desenha o comportamento dos membros e produz efeitos positivos sobre o desempenho (Cheung et al., 2011, p. 42).

Atualmente, esse tipo de cultura transformou-se num dos campos de pesquisa de recursos humanos estratégicos na estimativa de desempenho e está ligado à expansão da competição nacional e internacional, aspetos externos variáveis e atuais avanços tecnológicos de informação e comunicação, valores e práticas (Yildiz, 2016, p. 52). Vale ressaltar, também, que a cultura organizacional é, progressivamente, a mais adotada pelos gestores e tornou-se um instrumento usado para melhorar a gestão da organização (Musculo, 2014, p. 122).

Para Wahyuningsih et al. (2019, p. 143), o papel desempenhado pela CO é de suma importância na promoção do êxito corporativo e torna amplamente evidente a relação positiva entre a atividade organizacional e a cultura organizacional. Os autores reforçam também que a CO consiste num instrumento de sistema flexível, que pode ser, ainda, um método de negócios que impactará na tomada de decisão organizacional, como na promoção de programas de recursos humanos, de liderança e outras políticas organizacionais. Porém, com o apoio cultural preciso, alcançaria ganhos favoráveis no comportamento dos funcionários como satisfação na carreira, engajamento no trabalho e negócios, ética, percepção, dentre outros. Seguramente, todo esse benefício auxilia no fortalecimento do desempenho organizacional num todo (Wahyuningsih et al., 2019, p. 144).

Estudiosos como Xenikou e Simosi (2006) acreditam ainda que a CO produz efeito positivo na capacidade de adaptação externa e harmonia interna, o que possibilita a eficiência da corporação. Destaca-se que vários estudiosos da cultura organizacional, aprovam essa relação (Xenikou & Simosi, 2006, p. 575).

Em seus estudos sobre a CO, Denison sustenta que uma cultura organizacional ideal demonstra um foco interno e externo equilibrado, o que pode provocar uma estratégia e

desempenho de negócios eficazes. Assim, a cultura organizacional pode atingir o equilíbrio interno e externamente (Wahyuningsih et al., 2019, p. 149).

Outro estudioso do assunto, Kaul (2019, p.118), afirma que a cultura da organização representa um ponto determinante de diferenciação capaz de ajudar na consolidação de uma vantagem competitiva sustentada. Quanto à duração desse crescimento sustentável, é possível admitir que a cultura interna representa a verdadeira identidade de uma organização (Kaul, 2019, p. 118).

### **3.4 Cultura Nacional e Cultura Organizacional**

Hofstede et al. (2010, 346), ao utilizarem a palavra “cultura” para países e organizações em seu projeto de pesquisa, revelam que os dois tipos de cultura são de manifestações iguais. De acordo com os autores, “isto é incorreto: uma nação não é uma organização, e os dois tipos de cultura são de natureza diferente. A diferença entre culturas nacionais e organizacionais baseia-se na sua mistura diferente de valores e práticas” (Hofstede et al., 2010, p. 346, tradução nossa).

Como afirmam Wahyuningsih et al. (2019, p. 143), independente da origem cultural, a CO se parece como uma identidade que é: a união compartilhada entre seus membros, que servem para absorver todas as adversidades manifestadas, sejam de valores, sejam de comportamentos ou outras origens. A consequência, de um trabalho que deriva da gestão multicultural é a de que é preciso lidar tanto com o ambiente interno quanto com o externo da organização através de uma atitude que supõe a transferência do conhecimento e o aprendizado (Kokina & Ostrovska, 2014, p. 364).

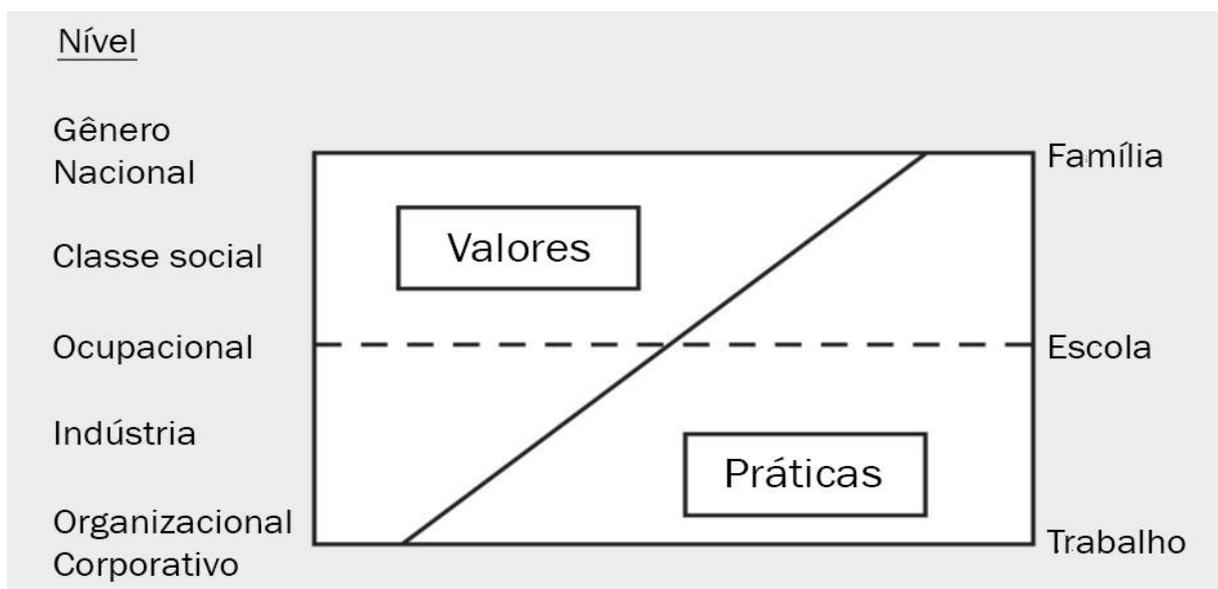
Assim, compreende-se que é por meio da CO que se forma a estrutura de unificação dos trabalhadores em prol do empenho e dos valores compartilhados. Com a adoção dessa perspectiva é possível à organização alcançar os seus objetivos, pois se pressupõe que os trabalhadores saberiam quais os fins da organização e como alcançá-los, assumindo, para tanto, os comportamentos adequados, bem como suas incumbências e como estas devem ser realizadas (Yildiz, 2016, p. 65).

No mesmo sentido, Cameron e Quinn (2006, p. 17) definem que o êxito de uma organização singular se dá via observação da sua cultura, pois os seus valores são refletidos diretamente nos resultados do trabalho, seja no modo dominante de liderança, seja na linguagem ou nos símbolos, nos procedimentos e nas rotinas (Cameron & Quinn, 2006, p. 17).

Isso posto, Hofstede et al. (2010, p. 47) sustentam que a CO se diferencia em muitos pontos da CN por serem fenômenos distintos, possuindo sistemas sociais de características peculiares, visto que os trabalhadores da organização, de modo geral, não cresceram nela e, de certa forma, foram motivados por algo em específico no momento de decidir fazer parte dela. Assim, só estão envolvidos durante um tempo da jornada de trabalho, mas em algum momento a abandonarão (Hofstede et al., 2010, p. 47).

Ainda sobre as diferenças entre as CN e as CO, Hofstede et al. (2010, p. 346) explicam que, ao passo em que as culturas nacionais se configuram por meio de uma espécie de software mental que construímos ao longo dos nossos dez primeiros anos de nossas vidas, no seio da família, da escola e dos demais ambientes de vida de uma criança, reunindo, pois, os nossos valores básicos, as culturas organizacionais são adquiridas a partir do momento em que entramos em uma organização de trabalho, já com nossos próprios valores estabelecidos, necessitando apenas nos adaptar a práticas da organização que são mais superficiais.

Figura 4 - O equilíbrio de valores e práticas para vários níveis de cultura



Fonte: Hofstede et al., (2010, p. 347).

Por fim, Beauregard et al. (2018, p. 5) compreendem, por sua vez, que é importante a organização buscar uma estabilidade entre a vida profissional e pessoal dos funcionários, considerando que a CN é capaz de afetar a perspectiva da organização de como os funcionários irão administrar suas condutas familiares e o trabalho, e tendo em conta as necessidades da empresa em relação ao tempo e a energia dos funcionários. Os autores supracitados frisam que esta estabilidade provém das características das políticas ofertadas em prol do bem-estar profissional e pessoal dos funcionários (Beauregard et al., 2018, p. 559).

Face ao exposto, é possível que a CN seja um importante princípio para se entender uma CO. Por esse motivo, é importante compreender todo o contexto cultural no qual uma organização esta estabelecida, a fim de que se possa perceber como a mesma interfere no comportamento das pessoas e, por conseguinte, nas suas resoluções. Portanto, tem-se que as CO e as CN se diferenciam, mas, no entanto, compartilham diversos aspetos em comum (Barcelos et al., 2016, p. 547).

### **3.5 A cultura e o seu impacto nos Negócios Internacionais**

As operações de natureza econômica cuja ação engloba mais de um país constituem-se os Negócios Internacionais (NI), isto é, práticas comerciais tais como receita, investimentos, logística etc., abrangendo duas ou mais partes. As empresas que realizam NI são chamadas de EM (Leonavičienė & Burinskienė, 2021, p. 106).

Muitas destas empresas, ao longo do seu processo de expansão para o estrangeiro, sofrem influência de diversos fatores, dentre eles, o cultural, especialmente quando entre diferentes culturas. Com isso, é necessário o reconhecimento dos elementos básicos que formam essa cultura, a fim de evitar uma percepção errada de seus símbolos e de prevenir um impacto negativo nos NI. Como pontua Peleckis (2013, p. 97), essa percepção negativa pode surgir da falha de comunicação ou de compreensão dos valores culturais. Assim, em uma negociação entre diferentes culturas, a dimensão cultural se reflete como um importante fator, por isso, é essencial antever possíveis desequilíbrios culturais em negociações desta natureza (Peleckis, 2013, p. 97).

Como consequência do grande crescimento da globalização (discutido no capítulo 2), diversas EM se veem obrigadas a aproveitar seus ativos tecnológicos das mais diversas formas, como a venda de tecnologias e a terceirização de processos de produção, entre outros, nos mercados internacionais. Para as empresas se manterem competitivas diante desta situação, o fator cultural é determinante (Mac-Dermott & Mornah, 2015, p. 69; Goraieb et al., 2019, p. 128).

Isto posto, Kristjánsdóttir et al. (2017) argumentam que conhecer as diferenças culturais de uma nação pode ser uma oportunidade para novos mercados inexplorados. Nesse sentido, cada vez mais pesquisadores e profissionais de NI estão peritos em detectar diferenças culturais, permitindo uma abordagem com ações planejadas, pois o negócio é entendido como uma oportunidade (Kristjánsdóttir et al., 2017, p. 1).

Assim, muitos estudos têm demonstrado a influência da cultura nos NI, como, por exemplo, Mac-Dermott e Mornah (2015, p. 70-75), que se fundamentaram nas dimensões de cultura GLOBE para descobrir quais as variáveis culturais possuem um efeito determinante significativo no desempenho de competitividade ou comércio bilateral. Seus achados indicam que a Orientação de Desempenho, a Orientação Futura, o Igualitarismo de Gênero, o Coletivismo Institucional, a Distância de Poder e a Prevenção de Incerteza têm um efeito positivo significativo no desempenho comercial bilateral, enquanto a Assertividade, o Coletivismo em Grupo e a Orientação Humana tendem a diminuir o desempenho e a competitividade do comércio bilateral.

Em outro estudo realizado por Galariotis e Karagiannis (2021, p. 988-989), utilizando as dimensões culturais de Hofstede (Individualismo, Distância do Poder, Masculinidade, Orientação de Longo Prazo e Prevenção de Incertezas), foi examinado se o estilo de investir nos mercados financeiros globais sofre o impacto da cultura e a incerteza da política econômica. Os autores acima citados argumentam que os seus resultados validam que estas dimensões influenciam a existência de retornos de impulso. Eles evidenciam o Individualismo, a Masculinidade e a Orientação de Longo Prazo como influências positivas na existência de lucros momentâneos nos mercados financeiros de um país, enquanto, que a Distância do Poder e a Prevenção de Incertezas indicam para uma ligação negativa. Galariotis e Karagiannis (2021, p. 988-989) enfatizam que, independentemente de a cultura ter evoluído ao longo do tempo, a ligação de muitas das características culturais manifestadas por

intermédio das dimensões de Hofstede com as carteiras de investimento dinâmico continuam em grande performance, apesar do tempo.

Conforme estudo similar, utilizando as cinco dimensões de Hofstede acima mencionadas, Kristjánsdóttir et al. (2017, p. 7-8) analisam se existe relação direta entre a cultura nacional e o comércio internacional. Os autores encontraram que a cultura nacional afeta o comércio internacional e, conforme a dimensão cultural considerada, a o seu impacto global da cultura nacional sobre o comércio internacional varia. Também observaram que a dimensão “Masculinidade” resulta em um efeito considerável para o comércio entre países (Kristjánsdóttir et al., 2017, p. 7-8).

Por sua vez, Leonavičienė e Burinskienė (2021, p. 104), com o objetivo de apontar a relação das dimensões culturais nos negócios internacionais, verificaram vários modelos de dimensões culturais, mas optaram pelo modelo de Hofstede, aplicando as seis dimensões. Concluíram, em um primeiro momento, que todas as dimensões impactam sobre as receitas, exceto a Orientação de Longo Prazo. Já num segundo momento, após revisão do método utilizado, constataram que a Orientação de Longo Prazo, assim como Indulgência, tem um impacto positivo nas receitas da empresa, apresentando a Distância do Poder como um impacto negativo (Leonavičienė & Burinskienė, 2021, p. 110).

Na pesquisa realizada por Yeganeh (2011, p. 390), baseada nos valores de Schwartz (1992, 1994) para avaliar a distância cultural, os resultados demonstraram que as variáveis Religião e Comunhões Linguísticas são suscetíveis de afetar os NI. Contudo, deve-se ressaltar que só se analisou um país, o Canadá, e o estudo limitou-se às dimensões culturais de Schwartz (1992, 1994, 2006), que não assimilam todas as especificidades da cultura.

Muitos autores, a exemplo de Soares et al. (2007, p. 283), defendem o uso de algumas das dimensões de cultura de Hofstede por estas representar uma explicação completa das diferenças entre culturas. Sendo assim, argumentam que o quadro de Hofstede é um caminho simples, prático e construtivo para a integração da cultura em estudos. Leonavičienė e Burinskienė (2021, p. 104), ao compararem o modelo de cultura de Hofstede em detrimento dos alternativos, consideram que a vantagem essencial deste modelo figura por ser quantificável, compreendido, disponível para comparações entre países, replicável e por possuir uma taxonomia cultural aceita, o que contribui na pesquisa de NI.

Nesse sentido, acredita-se que o motivo de tal quadro despertar tanta atenção nos estudiosos de NI se deu com a publicação de sua obra “Consequências da Cultura, em 1980”, em que Hofstede empreendeu uma pesquisa sobre a cultura nacional, ao explicar como esta, exerce uma forte influência nas diferentes culturas nacionais dentro das sociedades. Por meio dessa postura, seu entendimento foi facilitado, tornando-se um objeto de estudo para diversos pesquisadores (Beugelsdijk et al., 2017, p. 30).

## 4. ESTRATÉGIA

### 4.1 O Conceito de Estratégia

O vocábulo “estratégia”, com o desenvolvimento das sociedades em relação a dimensão e tecnologia, reuniu ao longo do tempo diferentes significados. Portanto, não existe uma uniformidade em seu uso e, por isso, podemos usá-lo em diversas situações. Aqui se busca realizar um levantamento de maneira não exaustiva e única dentre a diversidade de definições do conceito de estratégia, utilizadas no âmbito das organizações (apresentado no quadro 4), pois este é um termo de uso corrente no contexto da gestão e áreas afins. O surgimento histórico da palavra estratégia se deu no âmbito militar, onde já se tinha uma formulação, embora não houvesse uma definição não muito clara do emprego em grande escala do uso da força militar em uma campanha contra um oponente (Ansoff, 1977, p. 99).

A etimologia da palavra estratégia vem do idioma grego *strategos* (*estratega*, general); *strategô* (ser general, comandar); *strategikos* ou *strategika* no plural (as funções do general, as qualidades do general). Nessa lógica, a estratégia é entendida como uma técnica para liderar um exército, a arte de comandar como um general (Fernandes, 2013, p. 183). Desta forma, a definição de estratégia influenciou diversos pensadores na área de gestão, pois, para o mundo dos negócios, estratégia caracteriza disputa, competição, concorrência e também competência. Em 1944 surgiu um dos primeiros trabalhos relacionando estratégia com a teoria econômica, de autoria de Von Neumann e Morgenstern, com o título original *Theory of Games and Economic Behavior*. Com o objetivo de tentar responder a problemas econômicos da época, os autores acima mencionados discorrem sobre como o jogador fará em cada situação, de acordo com um cenário factível, justificando que a estratégia é um plano integral (Neuman & Morgenstern, 1953, p. 79).

De acordo com Ansoff (1977, p. 100), estratégia é um princípio para definir um conjunto de decisões e direções diante das diversas alternativas que podem ser avaliadas com antecedência por uma determinada corporação, de acordo com a sua ocorrência. Para os autores Mintzberg e Quinn (1998, p. 3), estratégia é um indicador de um projeto que engloba de forma homogênea as suas principais metas, políticas e seguimentos de intervenções, visto que uma estratégia bem elaborada colabora para a corporação destinar seus recursos, segundo

suas capacidades e fraquezas diante de mudanças realizadas por seus concorrentes no seu ambiente de atuação (Mintzberg & Quinn, 1998, p. 3).

Em termos gerais, o termo “estratégia” refere-se ao método adotado para se atingir determinado fim. Man (2009, p. 206) define estratégia, já no contexto organizacional, como uma ação planejada e executada por uma determinada empresa para se chegar a uma finalidade preestabelecida, observando a limitação de seus recursos, os riscos envolvidos, bem como os possíveis impactos ambientais.

De acordo com Mainardes et al. (2014, p. 45), pelas muitas definições encontradas de estratégias na literatura, isto é, desde seu surgimento na área da gestão até o presente, este conceito demonstra ser um conhecimento ainda em fase de elaboração.

Quadro 5 - Definições de estratégia no contexto organizacional

Autor(es)	Definição de Estratégia
Barnard (1938)	Estratégia é o que importa para a eficácia da organização, seja do ponto de vista externo, em que salienta a pertinência dos objetivos face ao meio envolvente, ou do ponto de vista interno, no qual salienta o equilíbrio da comunicação dos membros da organização e a vontade de contribuir para a ação e para a realização de objetivos comuns.
Neumann e Morgenstern (1947)	Estratégia é uma série de ações realizadas por uma empresa conforme uma situação em particular.
Drucker (1954)	Estratégia é a análise de situação atual e de mudanças se necessárias. Incorpora-se a esta análise os recursos disponíveis e os que precisam ser adquiridos.
Chandler (1962)	Estratégia é a fixação de objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção de ações adequadas e recursos para atingir esses objetivos.
Ansoff (1965)	Estratégia é um conjunto de decisões determinadas pelo mercado do produto a comercializar, cujo crescimento objetiva vantagens competitivas da organização e sinergia organizacional.
Mintzberg (1967)	Estratégia é a soma das decisões tomadas por uma organização em todos os aspectos, tanto comerciais como estruturais, sendo que ela evolui de acordo com o processo de aprendizado do gestor da firma.
Cannon (1968)	Estratégias são as decisões voltadas à realização de ações direcionadas, que são requeridas para que a empresa seja competitiva e alcance os seus objetivos.
Learned, Christensen, Andrews e Guth (1969)	Estratégia é o conjunto de objetivos, propostas, macrodiretrizes e planos para alcançar estes objetivos, que declara em qual caminho a empresa deve seguir, ou qual é o tipo de negócio da empresa, ou ainda o que a empresa quer ser.

Newman e Logan (1971)	Estratégias são planos que veem o futuro e antecipam mudanças. Oferecem ações que levam a vantagens competitivas para aproveitar uma ou mais oportunidades, e são integradas na missão da organização.
Schendel e Hatten (1972)	Estratégia é definida como os objetivos básicos da organização, as diretrizes para orientar as ações e atingir estes objetivos, e a alocação de recursos para a organização se relacionar com seu ambiente.
Uyterhoeven, Ackerman e Rosenblun (1973)	Estratégia é prover direção e coesão na empresa, e é composta por diversos passos: identificar os vários perfis estratégicos, realizar uma previsão estratégica, auditar os recursos disponíveis, avaliar as alternativas de possíveis estratégias, testar a consistência das estratégias potenciais, realizar a escolha do caminho a se seguir.
Ackoff (1974)	Estratégia é ligada aos objetivos de longo prazo e aos caminhos para conquistá-los, e que afetam toda a organização.
Paine e Naumes (1975)	Estratégias são macro ações ou padrões de ações para o atingimento dos objetivos da empresa.
McCarthy, Minichello e Curran (1975)	Estratégia é uma análise do ambiente onde está a organização, e seleção de alternativas que irão orientar os recursos e objetivos da organização, conforme o risco e possibilidades de lucros, e viabilidade que cada alternativa oferece.
Glueck (1976)	Estratégia é um plano de unificação, compreensão e integração da empresa, desenhado para assegurar que os objetivos da organização serão alcançados.
Michel (1976)	Estratégia é a decisão sobre quais recursos devem ser adquiridos e usados para que se possam tirar proveito das oportunidades e minimizar fatores que ameaçam a consecução dos resultados desejados.
McNichols (1977)	Estratégia está inserida em uma formulação de políticas: ela contém uma série de decisões que refletem os objetivos básicos do negócio da organização, e como utilizar as capacidades e recursos internos para atingir estes objetivos.
Steiner e Miner (1977)	Estratégia é a formulação das missões, propósitos e objetivos organizacionais básicos; políticas e programas para atingi-los; e métodos necessários para assegurar que as estratégias serão implementadas para se conseguir atingir os objetivos organizacionais.
Ansoff (1979)	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação da empresa com seu ecossistema.
Mintzberg (1979)	Estratégia é uma mediação de forças entre a organização e seu ambiente: estabelece padrões consistentes de decisões organizacionais conforme o ambiente vivenciado.
Bracker (1980)	Estratégia tem duas características: uma análise situacional ou ambiental que determina a posição da empresa no mercado; o uso apropriado dos recursos da empresa para alcançar os seus objetivos.
Hambrick (1980)	Estratégia é o padrão de decisões que orientam a organização em seu relacionamento com o ambiente, afetam os processos e as estruturas internas, assim como influenciam no desempenho das organizações.
Porter (1980)	Estratégia é a escolha da firma de variáveis de decisão-chave, como preço, promoção, quantidade e qualidade. A empresa, para ter bom desempenho, deve se posicionar corretamente na sua indústria.

Mintzberg e McHugh (1985)	Estratégia é um padrão em uma corrente de ações ou decisões. Desconsidera possibilidades de diferentes estratégias para condições ambientais diversas.
Porter (1985)	Estratégia é um conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e, assim, obter um retorno maior sobre o investimento.
Fahey (1989)	Estratégia explícita como a empresa utilizará os seus recursos e capacidades para construir e sustentar as vantagens competitivas que influenciarão de forma favorável às decisões de compra dos clientes
Henderson (1989)	A estratégia é o uso focado da imaginação e da lógica para responder ao ambiente para que, como resultado, gere vantagens competitivas para a empresa.
Ansoff e McDonell (1990)	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização. Há quatro tipos distintos de regras: padrões pelos quais os desempenhos presente e futuro da empresa são medidos (objetivos, metas); regras para desenvolvimento da relação com seu ambiente externo (estratégia de produto e mercado, ou estratégia empresarial); regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos na organização (conceito organizacional); regras pelas quais a empresa conduzirá suas atividades do dia-a-dia (políticas operacionais)
Andrews (1991)	Estratégia é o padrão de decisão em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser, assim como a natureza da contribuição econômica e nãoeconômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.
Henderson (1991)	Estratégia é a busca deliberada por um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. As diferenças entre a organização e seus competidores são a base da sua vantagem competitiva.
Mintzberg e Quinn (1991)	Estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações sequenciais de uma organização, em um todo coeso.
Rumelt, Schendel e Teece (1994)	Estratégia é a definição da direção das organizações. Isso inclui assuntos de preocupação primária para o gestor, ou qualquer pessoa que busque razões para o sucesso e fracasso entre as organizações.
Thompson Jr. e Strickland III (1995)	Estratégia é um conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa. É o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho.
Miller e Dess (1996)	Estratégia é um conjunto de planos feitos ou decisões tomadas num esforço para ajudar as organizações a atingirem seus objetivos.
Porter (1996)	Estratégia significa desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos rivais ou desempenhar as mesmas atividades de maneira diferente.
Wright, Kroll e Parnell (1997)	Estratégia é o conjunto de planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998)	Estratégia é força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente, centrando-se nas decisões e ações que surgem naturalmente. A formação da estratégia não se limita aos processos intencionais, mas pode ocorrer como um padrão de ações formalizadas ou não.
Barney (2001)	Estratégia é a teoria da firma de como competir com sucesso. Considera também o desempenho como um fator influenciado pela estratégia, já que se pode considerar que competir com sucesso significa ter um desempenho satisfatório.

Fonte: Elaborado a partir de Mainardes, Ferreira e Raposo (2014, pp. 46-48, tradução nossa).

Conforme Mainardes et al. (2014, p. 45), das muitas outras definições de estratégias que se encontrem, além das apresentadas no quadro acima, é incorreto atestar que uma está correta e outra não. Nesse caso, pode-se confirmar/deduzir que não é algo de fácil compreensão ou conclusão. Em vista disso, Bhalla et al. (2009) afirmam que “com efeito que os estudiosos devem abandonar a visão que há apenas uma versão do que é estratégia e, em vez disso, aceite que existem várias versões do que constitui estratégia, cada uma com seu próprio conjunto de suposições e dimensões relacionadas” (Bhalla et al., 2009, p. 83, tradução nossa).

Diante do exposto, podemos chegar à conclusão de que o significado do termo estratégia pode se alterar no tempo, apresentando em algum momento mais amplo ou específico, tendo em conta a perspectiva de quem olha. Diante da diversidade de definições, a concepção do termo estratégia mostra-se subjetiva e complexa.

#### **4.1.1 Gestão Estratégica**

A gestão estratégica é definida como uma habilidade que engloba um conjunto de técnicas utilizadas por uma organização para possibilitar a conquista de seus objetivos por meio do conhecimento da formulação, da execução e também da análise das medidas interfuncionais. Assim desse modo, a gestão estratégica situa-se como um ponto central para a integração da gestão, *marketing*, contabilidade, produção, operações, investigação, desenvolvimento e sistemas de informação, tornando-se imprescindível para o triunfo da organização (David & David, 2017, p. 33).

Para Wheelen e Hunger (2012, p. 5), o gerenciamento estratégico consiste na soma de decisões e ações tomadas pela coordenação da corporação, o que definirá, em longo prazo, o

desempenho da empresa no mercado. Para tanto, é necessário o estudo analítico completo dos fatores internos e externos relacionados à organização (varredura), com a posterior elaboração da estratégia para que seja feito o planejamento estratégico. Por fim, há de ser implementada a estratégia, que será avaliada e controlada.

Nesse sentido,

O estudo da gestão estratégica, portanto, enfatiza o monitoramento e a avaliação de oportunidades e ameaças externas à luz dos pontos fortes e fracos de uma empresa. Originalmente chamada de política de negócios, o gerenciamento estratégico incorpora tópicos como planejamento estratégico, varredura ambiental e análise do setor. (Wheelen & Hunger, 2012, p. 5, tradução nossa).

Hofer e Schendel (1978, p. 72), sintetizam a ideia da estratégia corporativa como as opções de produtos e mercados que as organizações possuem. Assim, as empresas se utilizam de estratégia de negócios para traçar o caminho das etapas fundamentais que precisam ser observadas para atingirem-se as metas da instituição.

Parte da doutrina defende que existem três formas de estratégia dentro do ambiente corporativo, sendo a primeira a estratégia para negócios; a segunda vem a ser a estratégia correlacionada com o nível funcional; e, por último, têm-se os estudos que observam a interação entre negócios e organização (Chaffee, 1985, p. 89).

Como vimos acima, é certo que são diversos os conceitos atribuídos à estratégia organizacional e, mais que isso, diversas também são as técnicas desenvolvidas para serem utilizadas nas corporações.

#### **4.1.2 Fases de abordagem da gestão estratégica**

Wheelen e Hunger (2012, p. 5) esclarecem que os profissionais especializados na área de negócios, bem como os pesquisadores acadêmicos, aprimoraram ao longo dos anos a metodologia e a prática da implementação do planejamento estratégico.

Em primeiro momento, o planejamento estratégico era mais voltado às grandes empresas cuja área de atuação era muito ampla, no entanto, com o mencionado aprimoramento, organizações cada vez menores passaram a adotar também tal metodologia,

uma vez que essa medida minora o risco de erro, diminui as chances de uma empresa falir e possibilita que ela permaneça forte e competitiva no mercado.

Gluck et al. (1982), citados por Wheelen e Hunger (2012, p. 5-6), apresentam o gerenciamento estratégico como um intuito que usualmente segue quatro fases quando da evolução das estratégias: planejamento financeiro básico, planejamento baseado em previsão, planejamento orientado externamente (estratégico), e gestão estratégica.

Vamos ao entendimento de como se configuram as referidas fases. A primeira consiste em um planejamento financeiro básico, no qual os gestores terão de elaborar o plano orçamentário para o ano seguinte dentro da organização. Normalmente, as atividades ordinárias da empresa ficam bastante reduzidas por semanas até que os gestores consigam traduzir todas as ideias e as colocarem dentro de um plano. De modo geral, não é necessária muita análise nesta primeira fase, pois a maioria das informações é fornecida pelo próprio pessoal da empresa, tendo por base apenas os dados internos, ao passo que os fatores ambientais externos são pouco avaliados.

Na segunda fase, o planejamento passa a ser baseado em previsão, isso porque o simples orçamento do ano anterior não se mostra tão útil para dar diretrizes para o funcionamento da empresa em longo prazo. Nesse contexto, surgem propostas que usualmente comportam o período de três a cinco anos, de modo que determinados projetos menores sejam já previstos com durações variadas. Para tanto, reúne-se, além das informações internas, mais dados externos com o fito de prever o cenário dentro de cinco anos. Assim como acontece na primeira fase, a elaboração desse planejamento costuma ultrapassar o prazo de um mês. Isso se dá porque diversas reuniões são realizadas para que sejam ouvidas e avaliadas todas as proposições até que se chegue a um ponto comum, visando ao melhor interesse da organização.

Também denominada de “planejamento orientado pelo ambiente externo”, a terceira fase do desenvolvimento de planejamentos estratégicos surge com a frustração dos gestores pelos resultados obtidos com o planejamento anterior, que são democráticos, mas geralmente ineficazes. Assim, os grandes gestores da empresa avocarão a competência de elaborar o planejamento estratégico com o apoio de consultores especializados no assunto, os quais fornecerão a utilização de técnicas sofisticadas para que seja reunida a maior quantidade

possível de informação para que tendências mercadológicas sejam previstas. Um dos principais objetivos dessa etapa é aumentar a capacidade da organização de responder às alterações do mercado e da concorrência. Nessa fase, habitualmente os grandes gerentes se reúnem uma vez por ano em um local diverso da empresa, por vários dias, para atualizarem-se das etapas conquistadas e sobre as que ainda devem ser trabalhadas dentro do contexto do planejamento estratégico.

Esse planejamento de cima para baixo enfatiza a formulação formal da estratégia e deixa os problemas de implementação em níveis mais baixos de gerenciamento. A alta gerência normalmente desenvolve planos de cinco anos com a ajuda de consultores, mas com o mínimo de contribuição dos níveis mais baixos. (Wheelen & Hunger, 2012, p. 5, tradução nossa).

A quarta e última fase do planejamento estratégico é a considerada ideal em um cenário corporativo. Ela é geralmente empregada quando os gestores percebem que se faz necessário envolver toda a equipe de trabalho no plano para que as metas sejam alcançadas. Além disso, ao invés de tentar prever problemas, com ela busca-se apenas demonstrar cenários prováveis e métodos para minorar eventuais imprevistos.

Nesse sentido, temos que:

Fase 4 - Gerenciamento estratégico: percebendo que mesmo os melhores planos estratégicos são inúteis sem a participação e o comprometimento dos gerentes de nível inferior, a alta gerência forma grupos de planejamento de gerentes e funcionários-chave em vários níveis, de vários departamentos e grupos de trabalho. Eles desenvolvem e integram uma série de planos estratégicos que visam alcançar os objetivos principais da empresa. Os planos estratégicos neste momento detalham os problemas de implementação, avaliação e controle. Em vez de tentar prever perfeitamente o futuro, os planos enfatizam cenários prováveis e estratégias de contingência. O sofisticado plano estratégico de cinco anos é substituído pelo pensamento estratégico em todos os níveis da organização ao longo do ano. Informações estratégicas, anteriormente disponíveis apenas centralmente para a alta gerência, estão disponíveis através de redes locais e intranets para pessoas de toda a organização. Em vez de uma grande equipe de planejamento centralizado, estão disponíveis consultores de planejamento internos e externos para ajudar a orientar as discussões de estratégia do grupo. Embora a alta gerência ainda possa iniciar o processo de planejamento estratégico, as estratégias resultantes podem vir de qualquer lugar na organização. O planejamento é tipicamente interativo entre os níveis e não é mais de cima para baixo. Pessoas de todos os níveis agora estão envolvidas. (Wheelen & Hunger, 2012, p. 6, tradução nossa).

Dessa forma, podemos notar que a fase quatro vai além de um planejamento estratégico: ela se constitui um modo de gestão organizacional estratégica.

Man (2009, p. 208), ao enfatizar a importância da gestão estratégica dentro da organização empresarial, ensina que adotar um processo de gerenciamento eficaz permite que a corporação possua um melhor desempenho no mercado. A medição do desempenho

organizacional faz-se premente para que seja averiguado o sucesso do empreendimento ao adotar o gerenciamento estratégico. De acordo com o autor, para medir-se o desempenho organizacional, devem ser observadas a eficácia, a eficiência, o crescimento e a produtividade da empresa.

Conforme exposto, o planejamento estratégico, enquanto meio para se atingir um objetivo maior, pode consistir em um processo árduo e penoso, mas que trará resultados inestimáveis à corporação. Isto é, o estudo e a prevenção dos diversos cenários é o que poderá diferenciar o crescimento ou a queda de uma organização.

#### **4.1.3 Importância da Estratégia**

As estratégias são meios utilizados no decurso de longo prazo para atingir metas elaboradas. Por serem consideradas ações de grande potencial, necessitam de ordens do topo da administração, razão pela qual geralmente são despendidos muitos recursos da organização, uma vez que configuram meios empregados como: penetração de mercado, desenvolvimento de produto, diversificação, expansão geográfica, retenção, liquidação, alienação, aquisição e *joint ventures*. Por conseguinte, comumente se dão em período de até cinco anos, afetando a bonança de longo prazo de uma organização. Isto posto, é preciso termos em mente que as estratégias são orientadas sempre para o futuro (David & David, 2017, p. 40).

A administração de topo de uma organização que se encontra em uma conjectura de restrição orçamentária, recursos ou outras limitações, como na produção, ou precisa deliberar a respeito de qual empreendimento a empregar esforços no sentido à criação de valor para os seus clientes. Na falta de alternativa, a estratégia é uma escolha na visão da organização (Drucker, 2008, p. 81). Nesse contexto, a estratégia é entendida como um norte no âmbito da gestão empresarial, ou seja, um método de orientação na formação de prováveis direções que uma organização deve seguir para obter ganhos no mercado perante a diversidade de condições legais e a realidade da concorrência (Evered, 1983, p. 70).

Como afirma Moore (2000, p. 195), a única maneira de a empresa permanecer no mercado é manter seu desempenho financeiro ao longo do tempo. Consequentemente, as estratégias são sempre orientadas para o futuro (Islami et al., 2020, pp. 2-3).

Nessa perspectiva, pensar estrategicamente tornou-se uma condição obrigatória no meio da liderança e gestão das organizações (Mainardes et al., 2014, p. 47).

#### **4.1.4 Formulação da Estratégia**

Parte essencial de uma boa estratégia de negócios é a formulação escolhida. Doh e Luthans (2018, p. 302) definem algumas etapas básicas para que essa formulação seja bem planejada e bem executada, a fim de que a organização atinja os objetivos e resultados almejados.

Os mesmos autores explicam que, antes de tudo, os benefícios, abordagens, necessidades e predisposições do planejamento estratégico devem ser bem pensados, pois são o ponta pé inicial para se estabelecer as etapas básicas da formulação estratégica. A nível de gestão internacional, há algumas etapas para esta formulação: “(1) verificação do ambiente externo em busca de oportunidades e ameaças; (2) conduzir uma análise de recursos internos dos pontos fortes e fracos da empresa; e (3) formular metas à luz da varredura externa e da análise interna” (Doh & Luthans, 2018, p. 302).

A esse respeito, primeiramente, há de se falar da verificação do ambiente externo que consiste na avaliação das previsões e tendências do mercado nos campos geográficos em que a empresa opera ou onde planeja operar. Conforme Doh e Luthans (2018, p. 302) esclarecem, estas mudanças se referem aos fatores ambientais que eventualmente podem vir a afetar o desempenho da empresa, fatores esses que envolvem o mercado, a indústria, aspectos regulatórios, tecnologia, aspectos sociais, econômicos e políticos.

Desta forma, é extremamente necessário que a análise do ambiente foque na indústria e/ou no mercado, estudando-se as movimentações dos concorrentes atuais e de outros prováveis concorrentes futuros, a fim de se entender como é estruturada a cadeia de relacionamentos destes concorrentes, bem como a relação com os clientes, fornecedores e com o mercado.

Também é preciso acompanhar as mudanças tecnológicas que mantêm a empresa no patamar moderno e competitivo, além de trazer otimizações importantes nos processos internos, como, por exemplo, mais eficiência na produção, ao mesmo tempo em que é necessário também estar atento aos produtos e serviços que emergem no mercado, principalmente se esses vêm da concorrência (Doh & Luthans, 2018, p. 302).

Doh e Luthans (2018, p. 303) destacam que as normas regulatórias também devem ser observadas, a fim de acompanhar qualquer mudança de diretrizes ou de legislação que possam vir a afetar o negócio. Nesse âmbito, é importante também entender o mercado em que se está inserido, assim como a faixa de salário, os impostos e como as relações de trabalho se estabelecem naquela região.

Toda esta análise é extremamente essencial, pois auxilia a organização a terem ciência da estruturação do mercado em que está inserida ou deseja se inserir. Desta forma, mudanças demográficas, como idade, educação e renda são informações que podem servir de base para a elaboração de uma estratégia de negócio, uma vez que permite à empresa avaliar como seus produtos e serviços serão recepcionados em determinado espaço geográfico por um público específico (Doh & Luthans, 2018, p. 303).

Outra etapa a ser estruturada é a análise de recursos internos, que auxilia a organização na avaliação de seus processos e recursos, permitindo mensurar sua capacidade gerencial, a capacidade técnica e os recursos materiais e financeiros disponíveis. Conforme explicam Doh e Luthans (2018, p. 303), por meio desta análise, a empresa consegue identificar e analisar quais são seus pontos fortes e quais são aqueles que ainda precisam ser desenvolvidos.

Assim, é mais viável para o negócio se apropriar das oportunidades que surgirão, uma vez que, por meio desta análise, é possível alinhar tais oportunidades com os recursos que a empresa possui, utilizando-os de maneiras mais eficazes e que trarão retorno significativo. Dessa forma, entende-se que a análise de recursos internos é de suma importância quando da formulação de estratégias. Ela pode ser executada sozinha ou juntamente com a verificação do ambiente externo.

Uma boa estratégia de negócio consegue aproveitar os recursos próprios da empresa utilizando-os de forma amplamente pensada e calculada para que esteja de acordo com as oportunidades que o mercado oferece. Um ponto importante a se lembrar é que novos recursos podem ser pensados de forma a se adequar aquilo que o mercado propõe, por isso é muito importante que esta análise interna seja feita de forma eficiente, a fim de se evitar equívocos e ações mal planejadas.

No contexto internacional de negócios, as empresas estão expostas ao dinamismo ambiental ao internacionalizarem suas operações. A internacionalização é inerentemente um processo dinâmico que se caracteriza por interações repetitivas entre empresas e mercados estrangeiros, o que torna a visão de capacidades dinâmicas relevante para o contexto de internacionalização de empresas. (Ayden et al., 2020, p. 5, tradução nossa).

Em síntese, é necessário que a organização sincronize as oportunidades externas com os recursos que dispõe, ou pode vir a possuir futuramente, não deixando de acompanhar o mercado, mas lembrando-se sempre de voltar o seu olhar para dentro, buscando sempre mudanças e inovações que a mantenham no ritmo do mercado em que atua (Doh & Luthans, 2018, p. 303).

Feitas ambas as análises, é necessário estabelecer as metas para a formulação da estratégia. As metas de *marketing* e lucratividade são, geralmente, as primeiras a serem lembradas nos planejamentos das organizações. O motivo é claro, afinal, empresas que planejam se expandir internacionalmente vão precisar de bastante lucratividade em suas unidades no exterior, pois este mercado coloca a organização em maiores riscos e exige esforços mais amplos. Além, é claro, do fator concorrência, que atua forte em um mercado que pode ser novo para a empresa.

Ozkan (2020, p. 11) ensina que, quanto à escolha da estratégia, mais da metade delas pode ser atribuída à falha em entender o cliente ou subestimá-lo. Assim, não realizar pesquisas de mercado detalhadas antes de entrar no mercado, interpretar mal as prioridades dos clientes, prestar muito pouca atenção aos gostos dos consumidores locais ou não perceber que as tendências estão mudando são algumas das causas que podem levar ao insucesso da internacionalização da empresa.

Desta forma, a resposta competitiva tem que ser forte, a fim de garantir uma boa entrada no mercado internacional. Para isso, boas estratégias de *marketing* precisam ser planejadas e executadas de forma consistente.

#### **4.1.5 Estratégia Corporativa**

O mercado tem se tornado cada vez mais competitivo, de modo que as empresas têm sido forçadas a se desenvolverem e implantarem novas estratégias de atuação no mercado sob pena de insucesso na empreitada. Para não acabar se tornando obsoleta no mercado, a empresa tem a necessidade de adotar estratégias corporativas apropriadas para a sua presença nos negócios que compete.

Porter (1998, pp. 364-366), considera que a estratégia corporativa existe em razão das situações naturais da realidade que acomete todo o tempo no ambiente empresarial com as inovações que, se não forem enfrentadas com a devida dedicação, atenção e especialização, podem acarretar no insucesso da corporação. O autor aponta que as situações podem ter como premissa a competição no nível das unidades de negócios, a diversificação que leva ao aumento de custos e limitações para as unidades de negócios, ou a capacidade de os acionistas de se diversificarem.

O intuito principal de toda corporação é gerar lucro e, após maximizar os lucros, manter-se no mercado. Segundo Alkhafaji (2003, p. 97), a estratégia corporativa deve responder aos seguintes questionamentos:

A organização tem um interesse específico ou uma vantagem estratégica definida em algum negócio?; A organização deseja concorrência ou escolhe encontrar um nicho próprio?; A organização deseja se concentrar em uma linha de produtos específica ou procura vários produtos ou linhas de produtos?; A empresa será inovadora ou intimidadora?; É necessário que a organização expanda, estabilize, defenda-se, dê meia-volta ou reduza seus investimentos? (Alkhafaji, 2003, p. 97, tradução nossa).

Wright et al. (2000, p. 130), ensinam que uma organização pode adotar uma estratégia corporativa de crescimento, de estabilidade ou de redução. A primeira diz respeito à existência de oportunidade e/ou recursos para melhorar a participação no mercado e o valor mercadológico da empresa. Na segunda, como o termo aponta, trata-se de uma concentração de esforços em manter a empresa operante no mesmo patamar, podendo, inclusive, haver um

aumento da produtividade ou da qualidade do produto ou do serviço oferecido, mas sem o crescimento real em razão de fatores internos ou externos. Por último, a terceira estratégia deve ser adotada quando o desempenho de uma empresa está abaixo do previsto e esta precisa reduzir custos para manter o lucro, ou mesmo para garantir a sua sobrevivência.

Porter (1998, p. 364), defende que a estratégia corporativa, também denominada de estratégia empresarial, consiste em um conjunto de proposições e metas. Assim, as principais medidas a serem adotadas para o atingimento desses objetivos devem ocorrer na proporção em que tais propósitos a definir ou conforme os negócio(s) em que a empresa irá atuar.

Nesse sentido, as estratégias corporativas se mostram de extrema necessidade para gerir os negócios de uma empresa - negócios estes que virão a constituir o portfólio de uma corporação. Alkhafaji (2003, p. 97) aponta duas áreas principais de atuação da estratégia corporativa: a primeira é moldar o que uma organização faz e o que ela não faz, definindo bem o mercado que essa tem o interesse de atingir; enquanto a segunda é definir qual ênfase será dada a cada atividade de negócio da empresa, selecionando com cautela o papel a ser desenvolvido por cada atividade dentro do portfólio da organização empresarial.

O autor acima citado esclarece que existem quatro tipos principais de estratégias corporativas, quais sejam: especialização, diversificação, aliança estratégica e contenção. A escolha de adoção de uma estratégia deve ser cuidadosamente analisada para que seja aplicada aquela que mais atenda aos interesses da corporação, haja vista que, por haverem aplicações específicas de cada uma delas, o uso inadequado poderá gerar um efeito negativo à empresa, podendo gerar perda de tempo e até mesmo prejuízo financeiro (Alkhafaji, 2003, p. 98).

Quanto à estratégia corporativa de especialização, essa consiste, como o próprio termo induz à reflexão, na concentração de esforços da empresa em um único nicho de mercado, ou mesmo em uma única tecnologia. São as corporações que adotam um negócio de foco único (Alkhafaji, 2003, p. 98).

A decisão de ter apenas um foco de negócio na empresa pode se fundamentar em diversas razões, dentre elas:

1. a empresa tenta manter seu tamanho e linha de negócios atual; 2. os custos de modificar tal estratégia excedem em muito os benefícios; 3. as economias de escala são administráveis; 4. qualidade é melhor concentrando-se em um produto ou serviço; 5. a empresa opera em um mercado de baixo crescimento; 6. existe capital limitado para diversificar. (Alkhafaji, 2003, p. 98, tradução nossa).

Ao se especificar em um segmento único no mercado, em uma região igualmente específica, ou mesmo em uma forma peculiar de distribuição definida, há a possibilidade de proporcionar à empresa um crescimento interno. O crescimento interno proporciona aos gestores focarem na capacidade de produção da empresa, com o aumento das vendas e da força de trabalho (Alkhafaji, 2003, p. 98). Tal modo de crescimento preserva a imagem da empresa, consolida-a e a insere na cultura, permitindo um aprimoramento na qualidade e eficiência.

A estratégia corporativa de diversificação deve ser adotada com companhias que pretendem ampliar o leque de negócios ou mesmo avolumar novos esforços de *marketing* para promover de forma inovadora os produtos existentes.

Oliveira (2007, p. 190), leciona que a estratégia corporativa de diversificação é adotada quando a organização detém diversos pontos fortes e, com a abertura de possibilidades mercadológicas, busca novos mercados e/ou tecnologias, além daquelas que já são trabalhadas pela empresa, sendo assim uma estratégia que possibilita o desenvolvimento.

De outro lado, Kon (1994), citado por Silva (2010, p. 30), defende que a estratégia corporativa de diversificação nada mais é do que uma forma de crescimento da empresa, isso porque, de acordo com a autora, as corporações dentro do sistema econômico capitalista têm por finalidade acumular capital, ao passo que adentrar em um novo nicho do mercado nada mais seria do que um modo de crescer, isto é, investir parte do capital acumulado para ele gerar mais capital acumulado.

As obras acerca do tema trazem as mais diversas definições para diversificação. De acordo com o pensamento corrente, “as variações existentes podem ser explicadas pelas diversificadas amplitudes dadas a essa estratégia” (Silva, 2010, p. 29). Conforme Silva, para alguns autores, o número de mercados servidos por um mesmo produto é um cenário que pode ser considerado como diversificado. Entretanto, para outros, é a entrada em novos mercados com novos produtos o que verdadeiramente configuraria uma diversificação, uma

vez que nesse horizonte são observados deslocamentos para segmentos produto-mercado em busca de renovação e atualização dos negócios. (Silva, 2010, p. 30).

Quanto às formas de diversificação, essas são numerosas. Primeiramente, podemos elencar a integração vertical, que diz respeito à diversidade quanto aos fornecedores e aos consumidores. A integração vertical reversa refere-se à aquisição de matérias primas, garantindo assim que haja sempre uma uniformidade de fornecimento, bem como um padrão de qualidade do insumo. Já a integração direta diz respeito à relação da empresa com suas concorrentes e, ao mesmo tempo, com o seu consumidor final, ocorrendo, para tanto, a conquista dos mercados e lojistas varejistas para estarem mais próximos do consumidor e para que o produto fique mais disponível para este.

Há também de se falar na estratégia corporativa de diversificação com a integração do crescimento horizontal, a qual consiste em manter a estrutura de produtos comercializados, mas com uma expansão em algum aspecto particular, tais como o aumento dos pontos de vendas em novas localidades, ou com o aumento da oferta do produto em uma mesma localidade. Alkhafaji esclarece que

(...) o objetivo principal é aumentar a participação de mercado. A empresa também se beneficiará da sinergia, situação em que a combinação de duas ou mais unidades de negócios ou linhas de produtos resulta em maior eficiência do que o total produzido por esses negócios ou produtos quando operados separadamente. (Alkhafaji, 2003, p. 100, tradução nossa).

Esse mesmo autor aponta que, dentre as estratégias, existe a diversificação de conglomerados, que envolve a adição de novos produtos ou negócios que não têm relação com a tecnologia, produtos ou mercados atuais da empresa. No entanto, é importante consignar que esse tipo de diversificação tende a ser menos rentável em longo prazo do que os outros modos.

A estratégia corporativa de diversificação pode ocorrer pela aquisição, que, por óbvio, envolve a compra de uma corporação por outra. Por último, há a diversificação geográfica, que “envolve a expansão dos negócios para outras regiões do país ou no exterior. Isso está relacionado à globalização” (Alkhafaji, 2003, p. 100, tradução nossa).

Ainda dentro das estratégias corporativas, há de se comentar acerca da aliança estratégica, que consiste na pactuação entre duas ou mais empresas que dividirão os gastos, os riscos e os eventuais benefícios que advirão da sua união para aproveitarem, juntas, determinada oportunidade de negócio, como acordos de *marketing* conjunto, franquias, contratos de licença e pesquisa, entre outros.

O benefício da aliança estratégica é que haverá mais possibilidade de injeção de recursos materiais, de mão de obra, além de tecnologia na empreitada, ao mesmo tempo em que minimiza o risco de insucesso (Alkhafaji, 2003, p. 101).

Cumprе lembrar, nessa oportunidade, que todo negócio está sujeito aos riscos do mercado, logo, estratégias de contenção também devem ser pensadas, reduzindo os impactos trazidos por fatores prejudiciais e objetivando o melhor para empresa. Este tipo de estratégia exige que o negócio recue a fim de eliminar quaisquer aspectos que estejam sendo negativos. Quando essa manobra é necessária, é preciso que, inicialmente, corte-se gastos, elimine-se fatores prejudiciais e busque-se suporte em pontos fortes e estruturantes.

Alkhafaji (2003, p. 106) esclarece que a contenção não deve ser definitiva, mas planejada para um período limitado que seja suficiente para reestabelecer o negócio. Existem quatro tipos principais de estratégia de contenção: alienação ou desinvestimento, liquidação, recuperação ou uma combinação de qualquer uma das três.

A alienação ocorre por meio da venda ou cisão de uma unidade ou parte da empresa para terceiros. Esta alternativa pode ser usada como um método de diminuir o impacto negativo de uma unidade que não esteja alcançando bons resultados ou que, atualmente, não faz mais parte da lógica do negócio e se difere do perfil da empresa. Uma participação pequena no mercado e a necessidade de aumentar os investimentos também podem ter a alienação como estratégia de resolução (Alkhafaji, 2003, p. 107).

Existem três alternativas quando da alienação: primeiro, a venda definitiva para empresas que desejam entrar no negócio ou que já dominam esse setor; a cisão, que ocorre quando há a transição gradual de propriedade por meio da divisão de ações, a qual geralmente é necessária quando os recursos financeiros já não são adequados; e, por último, a venda para funcionários, principalmente quando estes têm participação nos negócios, o que possibilita

que eles transformem o negócio em declínio em um negócio lucrativo (Alkhafaji, 2003, p. 107).

A liquidação é uma das estratégias mais extremas e ocorre quando uma empresa suspende uma de suas operações ou até mesmo encerra totalmente suas atividades. Desta forma, com uma possível dificuldade em vender seus ativos, a organização opta pela liquidação a fim de atender o mais rápido possível as partes interessadas. Geralmente, decretar a falência é a alternativa que permite a corporação aliviar sua situação com os credores e ter tempo para reverter sua situação e buscar lucratividade.

Buscando reformular o negócio e reestruturar a organização com algumas mudanças, tais como redução do quadro de funcionários, redução de custos e eliminação de resultados improdutivos, a recuperação é uma estratégia importante e bastante útil. De acordo com Alkhafaji (2003, p. 10), este tipo de estratégia possibilita estabilizar a empresa e reduzir as sobrecargas que a prejudicaram anteriormente.

Alkhafaji (2003, p. 109) também explica que a estratégia de combinação é resultado da junção de dois ou mais tipos de negócios que possuem operantes diferentes. Desta forma, é necessário realinhar as estratégias a fim de garantir que o negócio caminhe com os mesmos objetivos e na mesma direção. Assim, o gestor precisa estar atento às mudanças e às variáveis que impactam o negócio e estabelecer planos que garantam que a empresa seja competitiva e lucrativa.

Nesse âmbito, se faz importante para o nosso estudo adentrar na análise das estratégias corporativas, iniciando pelas estratégias de especialização. Este tipo de estratégia trata-se da especialização ou foco em negócios de mercado único, produto único ou tecnologia única. Uma de suas principais vantagens é que a especialização com um foco único permite que a empresa se dedique profundamente a estudar aquele negócio, o mercado, seus concorrentes e seus clientes, especializando-se ao máximo no que pretende fazer, permitindo que o faça de maneira eficaz e eficiente (Alkhafaji, 2003, p. 98).

Desta forma, conforme explica Alkhafaji (2003, p. 98), a estratégia de especialização permite: identificar as necessidades específicas de cada cliente; antecipar tendências, mudanças e impactos, podendo se preparar para responder adequadamente; desenvolver

estratégias para competir com a concorrência e acompanhar o desenvolvimento do mercado; ter vantagem estratégica, garantindo sua competitividade e importância no setor.

Contudo, é necessário esclarecer que também existem riscos que envolvem a estratégia de especialização, principalmente porque a empresa aposta todas as suas fichas em um único jogo, o que pode ser bem perigoso. Ao focar em um mercado muito específico, o negócio pode se acomodar e perder sua capacidade de diversificar e inovar, podendo ser prejudicado quando houver a necessidade de mudanças mais amplas e impactantes. Desta forma, apesar de existir vantagens na especialização, é prudente que o administrador mantenha alternativas de reserva que possam vir a ser utilizadas quando do declínio do seu negócio ou do tipo de produto que oferece (Alkhafaji, 2003, p. 99).

Quando se fala em diversificar, é necessário entender que existem alguns tipos de estratégias de diversificação. Cabe aqui explicar acerca de dois: integração vertical e diversificação de conglomerados. A necessidade de se aplicar a integração vertical advém de dois fatores principais: primeiro, um pequeno potencial de lucro quando da expansão dos produtos principais para novos mercados, que resulta na saturação e incapacidade de cobrir o mercado de ampla dimensão; segundo, a má gestão das economias de escala com baixo potencial de desempenho e organização com tamanho inadequado, o que resulta em altos custos de produção que inviabilizam a possibilidade de expansão (Alkhafaji, 2003, p. 104).

É nesse contexto que a necessidade de aplicar a integração vertical reversa se dá, uma vez que este tipo de estratégia possibilita um melhor controle do sistema de suprimento e permite uma melhor gestão do centro de custos, convertendo em um potencial produtor de lucro. Além disso, Alkhafaji (2003, p. 104) esclarece que a integração vertical pode reduzir a dependência de fornecedores, reorganizando ciclo operacional e eliminando os custos desproporcionais.

Nesse cenário há, ainda, a integração progressiva, estratégia pelo qual a empresa busca o controle e a gestão dos seus canais de distribuição ou financiamento, possibilitando o isolamento de canais não confiáveis de distribuição e permitindo, assim, evitar que haja armazenamento desenfreado e caro de estoque ou paralisação na produção. Como toda estratégia, a integração vertical pode trazer riscos, principalmente por necessitar de grande

capital envolvido e maior complexidade no processo de gestão. Contudo, sendo bem planejada e executada, ela pode ser uma grande força organizacional.

Alkhafaji (2003, p. 105) explana que, quanto à estratégia de diversificação do conglomerado, ela é utilizada quando as competências distintas das organizações são rasas ou estreitas, ou seja, quando há um declínio de um setor ou dependência exagerada de uma única área do mercado. A estratégia de diversificação do conglomerado é adotada como forma de reduzir os riscos causados por esses fatores. Fala-se de seis principais cenários onde este tipo de estratégia é eficaz: quando a organização procura uma correspondência entre uma empresa financeiramente bem e uma empresa financeiramente mal; quando a organização quer diversificar em áreas com um padrão de vendas contra sazonais ou anticíclicas para suavizar as flutuações de vendas e lucros; quando há a tentativa de mesclar empresas com diferentes níveis de oportunidades e habilidades; quando há a necessidade de uma aliança estratégica para equilibrar o capital e aumentar a capacidade de financiamento; quando dá entrada em novos mercados de produtos; e quando há a aquisição de uma empresa em qualquer linha de mercado, desde que a possibilidade de lucro seja igual ou pelo menos dentro do mínimo esperado (Alkhafaji, 2003, p. 106).

Apesar de ser uma boa alternativa, este tipo de estratégia deve ser bem planejada a fim de evitar que a organização caia nas armadilhas de oportunidades promissoras, prejudique seus lucros ou comprometa seu desenvolvimento.

#### **4.1.6 Estratégia Competitiva**

Com o desenvolvimento da gestão estratégica, Miles et al. (1978, p. 550) puderam perceber que, além das estratégias corporativas acima apresentadas, havia outro agrupamento de estratégias adotadas pelas empresas e que estava relacionado ao intuito de desenvolver determinado produto no mercado, dividindo as opções estratégicas das corporações em estratégia defensiva, estratégia prospectora, estratégia analítica e estratégia reativa.

Após estes, na década de 1980, surgem os estudos de Porter, o qual desenvolveu a teorização acerca da estratégia competitiva. De acordo com o autor, “uma estratégia competitiva eficaz requer ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável

contra as cinco forças competitivas” (Porter, 1990, p. 29). Para ele, as cinco forças competitivas são: entrada de nova concorrência, assim como ameaça de substituição, poder de negociação de compradores, bem como poder de negociação dos fornecedores, além da rivalidade entre os concorrentes.

O autor defende que adotar uma estratégia competitiva envolve municiar a corporação com armas capazes de proteger a empresa contra as forças mercadológicas, isto é, capacitar a empresa da melhor forma possível para que esta possa aguentar eventual desvantagem no mercado. Além disso, deve-se posicionar a empresa no mercado de forma que o local relativo ocupado por ela seja suficiente para sustentá-la, o que somente pode ocorrer com o equilíbrio de forças gerado pelo devido planejamento estratégico. Por último, Porter aponta que a corporação deve “antecipar mudanças nos fatores subjacentes às forças e reagir a elas, explorando assim a mudança escolhendo uma estratégia apropriada para o novo equilíbrio competitivo antes que os rivais a reconheçam” (Porter, 1990, p. 30, tradução nossa).

Visando a proteger a empresa contra as forças mercadológicas, necessário se faz combinar os pontos fortes com os pontos fracos, de modo que a estratégia adotada construa defesas em face da competitividade do mercado, ou mesmo posicione a empresa em um nicho no qual tenham menos forças opositoras. Por isso, é de suma importância conhecer as capacidades da corporação, bem como das forças competitivas, para que sejam bem selecionados o mercado de atuação, a área de maior competitividade e a área de mais força da empresa.

Também é dado à empresa optar por adotar uma postura mais ofensiva no mercado, hipótese na qual, além de estudar as próprias forças e pontos positivos, a corporação buscará mudar as razões de suas forças. Explica-se melhor: inovações de propaganda, por exemplo, são capazes de melhorar a identificação do consumidor com a marca, ou mesmo apresentar e/ou reforçar o diferencial do produto ou do oferecido. No mesmo sentido, investimentos em larga escala em instalações empresariais ou a integração vertical afetam barreiras de entrada.

Nesse sentido, equilibrar forças é uma soma de condições externas que não pode ser alterada com o controle interno da realidade da empresa. Uma análise estrutural permite aos gestores identificarem os fatores mais relevantes que movem a concorrência, de forma a

esclarecer o setor que mais necessita de uma modificação planejada para um melhor desempenho da empresa (Porter, 1990, p. 30).

Nesse ínterim, explorar as mudanças é outro fator determinante para definir o sucesso ou insucesso de uma empresa, pois a evolução do cenário tecnológico, especialmente no campo industrial, tem a capacidade de alterar toda a estrutura do mercado competitivo.

Dessa forma, com o desenvolvimento de determinado produto ou serviço no mercado, as estratégias devem ser revistas, uma vez que a taxa de crescimento muda, assim como a necessidade de publicidade e propaganda se altera e há uma tendência à integração vertical. Cumpre lembrar que não é o caso de que essas mudanças não possam ser vistas como um fim em si mesmo, mas é necessário percebermos qual o grau de afetação em relação à estrutura competitiva.

Nesse sentido, os gestores devem estar sempre atentos aos fatores que irão afetar em maior proporção a concorrência mercadológica. Assim,

A análise estrutural pode ser usada para prever a lucratividade eventual de um setor. No planejamento de longo prazo, a tarefa é examinar cada força competitiva, prever a magnitude de cada causa subjacente e, então, construir um quadro composto do provável lucro potencial do setor. (Porter, 1990, p. 31, tradução nossa).

A título de exemplo, Porter trata do mercado de aquecedores solares na década de 1990:

O resultado de tal exercício pode diferir muito da estrutura existente da indústria. Hoje, por exemplo, o negócio de aquecimento solar é preenchido por dezenas e talvez centenas de empresas, nenhuma com uma posição importante no mercado. A entrada é fácil e os concorrentes estão lutando para estabelecer o aquecimento solar como um substituto superior para os métodos convencionais de aquecimento. O potencial do aquecimento solar dependerá em grande parte da forma das futuras barreiras à entrada, da melhoria da posição da indústria em relação aos substitutos, da intensidade final da competição e da potência capturada por compradores e fornecedores. Essas características, por sua vez, serão influenciadas por fatores como a probabilidade de estabelecimento de identidades de marca, se economias de escala significativas ou curvas de experiência na fabricação de equipamentos serão criadas por mudanças tecnológicas, quais serão os custos de capital finais para entrar, e a eventual extensão dos custos fixos nas instalações de produção. (Porter, 1990, p. 31, tradução nossa).

Para definir a estratégia de diversificação, pode-se utilizar da mesma estrutura de análise de concorrência em determinado setor mercadológico. Assim, poderá vir a ser definido o potencial do negócio escolhido, permitindo, dessa maneira, a seleção da melhor

estratégia de diversificação ao identificar um bom setor de atuação antes que a concorrência da corporação perceba o mesmo cenário.

Day (1990 citado por Santos, 2009, p. 51) entende que a expansão de uma empresa nem sempre está diretamente ligada com as tomadas de decisões que esta fizer. O autor defende que o que realmente define o sucesso de uma corporação é agregar valor ao produto ou ao serviço oferecido, de modo que o consumidor veja naquilo um meio de satisfazer as suas necessidades relacionadas com aquele nicho do mercado, pois, dessa forma, há uma maior chance de perpetuação no cenário competitivo, o que é muito mais favorável, considerando a finalidade da organização empresarial.

Day (1990) também defende que para a consolidação de uma empresa no mercado e o fortalecimento desta faz-se premente combater e prevenir a imitação que os concorrentes inevitavelmente tentarão fazer ao observar o sucesso do modelo adotado por sua estratégia competitiva. Por óbvio, o concorrente procurará aprimorar seu produto ou seu serviço com o intuito de tornar o oferecido pela empresa menos atraente ou até mesmo obsoleto (Day, 1990 citado por Santos, 2009, p. 52).

O mesmo autor supracitado ensina que é preciso uma estruturação racional da parte física e da parte intelectual da organização, de modo a facilitar a briga por uma vantagem competitiva. Se a finalidade é superar os oponentes no mercado, pelo menos um dos quatro pontos a seguir elencados deve ser observado para que se atinja esse fim (Day, 1990 citado por Santos, 2009, p. 52). O primeiro ponto é a arena, que diz respeito a voltar à atenção dos gestores ao mercado de atuação da empresa e aos clientes atendidos por esta, no intuito de utilizar uma vantagem competitiva superior. Ocorre que é necessário delimitar de forma explícita as fronteiras da atuação, isso porque pode haver uma tendência a uma simplificação em demasia tanto do mercado quanto dos clientes - cenário hipotético que pode gerar prejuízo, haja vista que obscurecerá a perspectiva de observação de eventuais mudanças de cenários (Day & Reibstein, 1999 citado por Santos, 2009, p. 53).

Os mesmos autores supracitados ensinam que o segundo ponto que pode ser selecionado para facilitar a competitividade no mercado é o acesso. Isto é, a comunicação da empresa com seus clientes, seja por meio da comunicação em si (publicidade e propaganda)

ou da disponibilização de seus produtos ou serviços em diversas localidades para que o consumidor perceba a vantagem mercadológica que a sua oferta tem.

O terceiro ponto é denominado de “vantagem” e possui relação direta com a mudança mercadológica quanto ao cenário competitivo. Uma mudança não percebida aliada à adaptação não feita, ou malfeita, pode levar uma empresa à falência, enquanto uma alteração percebida e uma boa adaptação da organização pode fortalecer esta, elevando consideravelmente seus lucros.

Ao tratar de “vantagem”, Santos complementa:

A atenção dos gerentes no posicionamento de mercado é crucial, principalmente, considerando que as mudanças ocorrem rapidamente e os concorrentes buscam a penetração de mercado, de diversas formas, situação em que os gerentes devem sempre estar cuidando da barreira, tanto de entradas como de saídas, pois uma tática utilizada em determinado momento, que foi precisa para aniquilar os concorrentes, pode ter sofrido erosão e, caso não sejam reformuladas, perdem sua eficácia comprometendo o posicionamento ora conquistado. (Santos, 2009, p. 53-54).

Por último, há que se considerar o ponto “atividades”, que envolve entender a complexidade e o modo de desenvolvimento de cada etapa da produção do serviço ou do produto da empresa, de maneira a agregar mais valor ao objeto comercializado para transmitir isso à clientela, assim, aprimorando e valorando o produto final ofertado (Day, 1990 citado por Santos, 2009, p. 54).

Independentemente da estratégia adotada, sempre é importante a corporação adaptar e renovar seu *modus operandi*, de forma a não permitir que este se torne obsoleta e contribua para a precarização da competitividade empresarial.

Treacy e Wieserma (1995 citado por Santos, 2009, p. 54) apontam como uma estratégia competitiva pode ser adotada para o fortalecimento da intimidade entre empresa e cliente. Nesse sentido, o objetivo principal da empresa é, além de lucrar, fidelizar a clientela para ganhar uma vantagem competitiva ampla, de modo que os clientes buscarão a empresa pela relação intimista que esta estabelece com eles.

Ante o exposto, há de se observar que a estratégia competitiva tem o intuito de posicionar a organização favoravelmente no âmbito mercadológico de atuação, adotando

meios de superar a concorrência e manter-se sempre à frente desta, com a adoção dos métodos corretos que devem sempre ser revistos e atualizados de acordo com a realidade material do mercado.

#### **4.1.7 Estratégias Genéricas**

O emprego das estratégias genéricas, de acordo com Zaccarelli e Fischmann (1994, p. 13), remonta ao surgimento do planejamento estratégico a nível corporativo. Herbert e Deresky (1987, p. 135) definem que estratégia genérica é uma categoria composta por diversas opções de metodologias estratégicas que abarcam, em sua possibilidade de aplicação, qualquer tamanho de empresa, ou mesmo qualquer nicho mercadológico.

Nesse âmbito, Chaves et al. (2009, p. 102) defendem que

(...) estratégias genéricas são um conjunto de estratégias suficientemente gerais, de modo que podem ser aplicadas a um número representativo de empresas de qualquer ramo de negócio, em qualquer estágio de desenvolvimento, seja este das empresas propriamente ditas ou do negócio em que elas estão inseridas. (Chaves et al., 2009, p. 102).

Um dos primeiros autores a tratar do planejamento estratégico e das estratégias genéricas foi H. Igor Ansoff, em sua obra *Corporate Strategy*, de 1965. Em um primeiro momento, em geral, no campo de estudo em questão, o planejamento estratégico a nível corporativo fundamentava-se em dois pontos principais, quais sejam, a missão e os objetivos da empresa. Porém, Ansoff (1965, p. 103) argumenta que uma empresa deve possuir uma área de atuação delimitada e muito bem definida, para que assim possa designar para si um bom e consistente plano de crescimento. Além disso, o autor aponta que, para que isso seja bem colocado, não basta apenas estabelecer objetivos à corporação, haja vista que estes unicamente orientam o crescimento sem, contudo, parametrizar o que deve ser decidido com o fito de se atingir determinado objetivo que gerará mais lucro. Para Ansoff (1965, p. 105), essa parametrização do que deve ser decidido, isto é, o estabelecimento de regras para que haja uma tomada de decisão, é o que se denomina como estratégia.

No entanto, o autor vai além, ao conceituar estratégia como uma prossecução de componentes interdependentes entre si (chamado de *common thread*). Os componentes

encadeados são: escopo de mercados e produtos, vetor de crescimento, vantagem competitiva e sinergia.

Desse modo, cria-se uma matriz que irá considerar o produto se atual ou novo, assim como as missões, ação a partir da qual será possível selecionar a melhor estratégia genérica. Nesse sentido, se o produto e as missões são atuais, há de se adotar a estratégia de penetração de mercado. Todavia, se as missões são atuais, mas o mercado é novo, a estratégia de desenvolvimento de produtos é a mais indicada. Caso as missões sejam novas, mas o produto, atual, a empresa deve se preocupar em desenvolver mercados. Por último, com um produto novo e novas missões, deve ser adotada a estratégia de diversificação (Ansoff, 1965, p. 109).

Explica-se melhor:

A estratégia de penetração de mercado correspondia ao aumento da participação relativa nas linhas correntes de produtos e mercados, por meio do crescimento das vendas para os atuais ou novos clientes. A estratégia de desenvolvimento de produtos baseava-se na criação de novos produtos para substituir os existentes, porém mantendo as missões. A estratégia de desenvolvimento de mercados focava na busca de novas missões para os produtos existentes. A estratégia de diversificação, a mais complexa de todas, concentrava-se na busca simultânea de novas missões e novos produtos. (Chaves et al., 2009, p. 104).

A respeito da vantagem competitiva e da sinergia, Ansoff (1965, p. 109) explica que a primeira advém de uma reunião de atributos inerentes aos produtos e/ou serviços que diferenciam a empresa de forma muito favorável no nicho mercadológico dela, enquanto que a segunda vem a ser a capacidade da empresa de ser bem-sucedida em um novo produto ou mercado.

Doze anos depois da divulgação das estratégias genéricas de Ansoff, Raymond Miles, Charles Snow, Alan Meyer e Henry Coleman Jr. publicaram uma nova tipologia de estratégias genéricas. Esta nova organização de estratégias entende que as empresas possuem a necessidade de adaptação ao meio ambiente, porém, essa adaptação é demasiadamente complexa e, à época, diversas pesquisas mostravam que as empresas se limitavam às alternativas que os administradores pensavam ser o melhor direcionamento (Miles et al., 1978, pp. 558-561).

Porém, após analisarem modelos de tomadas de decisões em empresas, os autores vieram a identificar que os processos de alteração para se adaptar a mudanças no cenário

poderiam ser previstos e descritos com base em padrões de comportamento. Tal modelo teórico restou denominado de “ciclo adaptativo”, que se trata de um esquema de representação do procedimento adaptativo ao qual as organizações poderiam recorrer com o fito de alterarem-se de acordo com a necessidade do cenário apresentado.

Para tanto, é preciso adotar um meta-modelo do processo adaptativo associado a um tipo de estratégia. Este meta-modelo teria como principal foco a indicação das principais decisões que devem ser tomadas para que a empresa se adapte corretamente ao meio ambiente que ela passa a se inserir, enquanto o tipo de estratégia aponta padrões comportamentais que devem ser adotados em determinado contexto (Miles et al., 1978, p. 561).

Nesse sentido, o ciclo adaptativo consistiria na escolha estratégica, que poderia ser resumida em três pontos principais: questão administrativa, questão de empreendedorismo e questão de engenharia. Assim, esse ciclo tem por finalidade atender a uma questão de extrema relevância para uma corporação, qual seja, a de entender que tipo de estratégias deverão ser adotadas para que as questões relativas à administração, ao empreendedorismo e à engenharia sejam resolvidas (Miles et al., 1978, p. 555).

Afora o citado, o ciclo adaptativo ainda irá especificar a forma de interação entre a estratégia, a gestão e a tecnologia dentro do ambiente empresarial, com fito a criar um ambiente mais integrado.

Miles et al. (1978) também apontam que existem empresas proativas e reativas. De acordo com eles, as primeiras são subdivididas em defensoras, analisadoras e prospectoras. Essas identificações são importantes porque, a partir da identificação do tipo e subtipo da empresa, é possível definir a melhor estratégia a ser adotada por esta. Assim, após essa seleção realizada a partir do ciclo adaptativo, as empresas proativas poderiam adotar as estratégias genéricas, conforme explanado. Já as empresas reativas, por possuírem um comportamento instável em relação às mudanças, não conseguiriam adotar e implantarem uma estratégia genérica bem definida, de acordo com esses autores.

Nesse horizonte, as organizações defensoras terão como questão de empreendedorismo a criação de estabilidade de consumidores e de produtos, o que seria solucionado com a estabilização do domínio mercadológico, ignorando-se as novidades que

estivessem fora de seu nicho. A questão de engenharia para essas empresas focaria na eficiência da produção e distribuição do produto, de modo que a solução seria a aplicação de tecnologia de ponta, com eficiência aprimorada e, por óbvio, integração vertical plena, mantendo-se sempre a atenção às inovações tecnológicas. A questão administrativa, por sua vez, tem por finalidade manter o controle eficiente da organização, o que poderá ser atingido com um planejamento integrado com foco em redução de custos e a burocratização da organização com divisão bem definida do trabalho e com ampla produção de documentos (Miles et al., 1978, p. 552).

Já as organizações analisadoras, quanto ao empreendedorismo, devem, além de criar estabilidade de consumidores e de produtos, identificar novas oportunidades de produtos e mercados com a instituição de meios de monitorar o *marketing* alheio e adentrar em novos mercados. A engenharia, por seu turno, preocupa-se com ser eficiente e, ao mesmo tempo, flexível, adotando, para tanto, tecnologias que atendam a esses critérios, devendo ser racional e técnica. A esfera administrativa, de forma semelhante ao campo da engenharia, deve adotar procedimentos que possam acompanhar os campos estáveis e os campos dinâmicos. Para isso, o planejamento deve ter foco amplo, dando ao marketing e à engenharia atribuições de união dos campos internos empresariais (Miles et al., 1978, p. 556).

Por último, as organizações prospectoras podem possuir como questão de empreendedorismo a habilidade de saber identificar novas oportunidades mercadológicas, as quais serão atendidas com o monitoramento do mercado e de novos produtos, além da possibilidade de desenvolvimento destes. Quanto à engenharia, esta deve evitar associar-se a uma única tecnologia, com baixa automatização de seus processos. Já a questão administrativa será administrar diversas operações simultaneamente, o que deve ocorrer com o *marketing* promovendo a união dos setores internos, focando-se nos eventuais problemas que vierem a surgir, sem grandes formalidades (Miles et al., 1978, p. 554).

#### **4.1.8 Estratégias Genéricas de Porter**

Porter é um dos mais conhecidos teóricos da gestão estratégica, tendo publicado, ao longo de sua carreira, diversos livros e artigos sobre o assunto. Atualmente, ocupa o cargo de

professor da Universidade de Harvard e, dado o seu destaque na temática, é imprescindível estudar as contribuições do autor para o mundo corporativo.

Segundo o autor, para uma empresa decidir qual estratégia competitiva irá adotar, deve ser observado o quão atrativo é o mercado no qual esta já participa ou mesmo que pretende se inserir, devendo ser observada a possibilidade de lucro em longo prazo para que o negócio valha a pena. Além disso, é importante também analisar a capacidade atual de competição da corporação no nicho mercadológico (Porter, 1998, pp. 29-30).

Porter (1998, pp. 4-5) ressalta que analisar de forma individualizada qualquer desses pontos não é o bastante para que seja selecionada a melhor estratégia competitiva, isso em razão de que corporações que selecionam um bom nicho mercadológico podem não obter sucesso na empreitada se selecionarem a estratégia errônea, sendo o contrário também verdadeiro. Para que seja selecionado o melhor nicho de mercado para uma empresa adentrar, o autor aponta que cinco fatores são determinantes: entrada de nova concorrência, a ameaça de substituição, poder de negociação de compradores, bem como o poder de negociação dos fornecedores, além da rivalidade entre os concorrentes.

Porter defende que os ordinários pontos fortes e pontos fracos não são tão relevantes quando da análise da capacidade atual de competição da corporação no nicho mercadológico. Para Porter (1998), apenas o baixo custo ou a diferenciação poderão ser considerados temas capazes de qualificar a empresa quanto à posição relativa desta no mercado. Portanto, as corporações que mais lucram são aquelas que agregam mais valor ao seu produto, seja pelo baixo custo de produção, ou mesmo pelo destaque diferenciado no mercado, hipótese na qual os compradores estarão dispostos a desembolsar mais dinheiro para adquirir determinado produto ou serviço em razão desse aspecto diferenciado (Porter, 1998, p. 130).

Cumpramos, neste ponto, que, para Porter (1998, P. 149), ao adotar-se uma estratégia competitiva dentro de uma empresa, as metas e as políticas devem ser explicitadas e documentadas, pois somente assim haverá a possibilidade de a corporação alcançar sucesso no campo de mercado selecionado.

No mesmo sentido, Day (1990 citado por Santos, 2009, p. 41) “defende a estratégia explícita e complementa que uma estratégia competitiva formal deve ser direcionada de forma geral, e não em planos que sejam segregados por uma determinada sequência”.

No mesmo ano em que Porter lançou a primeira edição de seu livro sobre estratégia competitivas, William Hall, em artigo publicado na revista *Harvard Business Review*, estudou o desempenho de 64 (sessenta e quatro) empresas e 8 (oito) indústrias norte americanas. A análise de Hall identificou que, enquanto diversas corporações vieram à falência, outras poucas ganharam destaque e superaram o desempenho de empresas consolidadas no mercado, de marca e nome conhecidos em todo mundo. Isso porque, de acordo com o referido autor, as corporações com maior sucesso eram aquelas que detinham o menor custo de produção ou um maior destaque diferenciado quanto ao produto ou ao serviço oferecido (Hall, 1980, p. 78).

Ao lidar com as forças competitivas, quais sejam, entrada de nova concorrência, ameaça de substituição, poder de negociação de compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes, Porter (1990, p. 35) defende que existem três abordagens estratégicas para promover o sucesso de uma empresa: liderança de custos, diferenciação e foco.

A abordagem estratégica de liderança de custos envolve um conjunto de ações que tenham por finalidade, como o próprio nome dado à estratégia sugere, reduzir os custos, de modo que a corporação seja líder, quando observado o menor custo.

Porter (1990, p. 35) ensina que a liderança de custos requer uma estrutura de produção muito eficiente, com tecnologia de ponta e a constante busca pela redução dos custos, com um controle rígido de gastos, prevenção de prejuízos com clientes reiteradamente inadimplentes. Além disso, deve haver, também, força no setor de vendas e investimento inteligente na publicidade.

Por óbvio, a redução de custos não pode ter o condão de minorar a qualidade do produto ou do serviço oferecido, isso porque, apesar do baixo custo ser um diferencial de extrema significância frente aos concorrentes, a perda da qualidade do produto pode fazer com que a clientela tenha preferência pelos adversários do mercado.

O baixo custo de produção da organização tende a proporcionar a esta lucros maiores, apesar de a competitividade ser uma constante no cenário capitalista. Nesse âmbito, Porter ensina ainda que a liderança de custos proporciona à empresa uma defesa no mercado: eis que, por mais que os concorrentes baixem o valor de seus produtos, a empresa líder de baixo custo terá maior poder de barganha. No mesmo sentido, tal liderança irá proteger a organização contra os grandes compradores, devido às mesmas razões acima expostas. Nesse sentido, “os fatores que levam a uma posição de baixo custo geralmente também fornecem barreiras de entrada substanciais em termos de economias de escala ou vantagens de custo” (Porter, 1990, p. 36, tradução nossa).

Em síntese, a liderança de baixo custo protege a corporação contra todas as forças competitivas, haja vista que, sob todos os aspectos, uma maior margem de lucro em tempos ordinários significa uma maior possibilidade de negociação e de barganha em adversidades.

Porter, no entanto, não deixa de ressaltar que, para que haja o estabelecimento dessa liderança, deverá ser feito um investimento significativo:

Alcançar uma posição de baixo custo geral geralmente requer uma alta participação de mercado relativa ou outras vantagens, como acesso favorável às matérias-primas. Pode ser necessário projetar produtos para facilitar a fabricação, manter uma ampla linha de produtos relacionados para distribuir os custos e atender a todos os principais grupos de clientes a fim de aumentar o volume. Por sua vez, a implementação da estratégia de baixo custo pode exigir um grande investimento inicial de capital em equipamentos de última geração, preços agressivos e perdas iniciais para aumentar a participação no mercado. A alta participação de mercado pode, por sua vez, permitir economias nas compras, o que reduz ainda mais os custos. Uma vez alcançada, a posição de baixo custo oferece altas margens que podem ser reinvestidas em novos equipamentos e instalações modernas para manter a liderança de custos. Esse reinvestimento pode muito bem ser um pré-requisito para manter uma posição de baixo custo. (Porter, 1990, p. 36, tradução nossa).

A segunda estratégia genérica teorizada pelo autor é a diferenciação, isto é, o destaque como algo único que aquele produto ou serviço terá no mercado. Para que tal diferenciação seja feita, há diversos meios, devendo a empresa analisar qual é o possível para ela. Dentre as formas que a diferenciação pode assumir, estão o *design* ou a imagem de marca, assim como tecnologia, recursos, atendimento ao cliente, rede de revendedores, dentre outras (Porter, 1990, p. 36).

Também é faculdade da organização se estabelecer como um diferencial em mais de uma forma, possuindo, por exemplo, tecnologia e atendimento ímpares. Nesse sentido, o autor explana que:

(...) a diferenciação, se alcançada, é uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria, porque cria uma posição defensável para lidar com as cinco forças competitivas, embora de uma forma diferente da liderança em custos. A diferenciação fornece isolamento contra a rivalidade competitiva devido à fidelidade à marca por parte dos clientes e, conseqüentemente, menor sensibilidade ao preço. Também aumenta as margens, o que evita a necessidade de uma posição de baixo custo. A lealdade do cliente resultante e a necessidade de um concorrente superar a singularidade fornecem barreiras de entrada. (Porter, 1990, p. 37-38, tradução nossa).

Adotar uma estratégia de diferenciação significa também mitigar o poder de barganha dos clientes, fazendo com que não haja concorrente à altura. A diferenciação também pode significar uma limitação de participação mercadológica, haja vista que a exclusividade, por si só, gera essa limitação. Porém, não necessariamente isso significará menor margem de lucro, pois o produto será mais valorado, tornando dispensável o investimento em pesquisa, *design*, suporte, entre outros.

Por último, tem-se a estratégia genérica de foco. Com esta, a empresa focará em uma clientela específica, em um produto ou serviço distinto, ou mesmo em um espaço geográfico em especial. Da mesma forma que ocorre na estratégia genérica de diferenciação, a estratégia genérica de foco pode ocorrer de diversas maneiras. Ela é toda construída com intuito de atender certo alvo, constituindo, pois, todas as políticas adotadas na organização desenvolvidas para este determinado fim (Porter, 1990, p. 38). Há, nesse caso, uma presunção de que a corporação detém a capacidade plena de servir ao seu foco de forma mais prestativa que a concorrência.

O resultado da adoção de tal estratégia é a empresa alcançar a diferenciação e/ou a liderança de custos com relação à meta. E, ainda que não se atinja plenamente a diferenciação ou o baixo custo, há de se atingir um destes ou ambos dentro do mercado restrito, relacionado à meta. Apesar da vantagem supracitada de se adotar tal medida, Porter (1990, p. 40) ressalta que ela sempre implica algumas limitações na participação de mercado geral alcançável.

#### **4.2 Estratégias de Negócios Internacionais**

#### **4.2.1 Motivos para ir ao exterior**

Como visto no primeiro capítulo, a globalização, através de novas tecnologias, permitiu às empresas se internacionalizarem com o fito de expandir mercados e buscarem lucros cada vez maiores de forma nunca antes vista. Porém, para que haja sucesso na internacionalização de uma empresa, não basta uma simples abertura de filial em um novo país: se faz premente a elaboração de um planejamento estratégico internacional, com um complexo estudo sobre o ambiente em que se pretende adentrar, para que sejam identificadas ameaças, bem como oportunidades.

Identificar os pontos fortes e os pontos fracos da empresa e do mercado é a ação que permitirá que seja selecionada a melhor estratégia para o desenvolvimento e sucesso da empresa. Nesse contexto, Alkhafaji (2003, p. 145) explica que o propósito da internacionalização de uma empresa inclui orientação para o mercado doméstico, para o mercado multidoméstico e para o mercado global. Para tanto, Hill et al. (2014, p. 262) definem quatro tipos principais de estratégia internacional, quais sejam: estratégia de padronização global, estratégia de localização, estratégia transnacional e estratégia internacional.

Em vista disso, importa dizermos que as estratégias, para uma empresa se internacionalizar foram estudadas em distintas concepções, ou seja, em diferentes pontos de vista, tal como o modelo desenvolvido por pesquisadores da Universidade de Uppsala, na Suécia.

Johanson e Vahlne (1977), fundamentados nos trabalhos de Cyert e March (1963) e Aharoni (1966) acerca da teoria comportamental da empresa e da teoria do crescimento da firma, elaborada por Penrose (1959), e mais adiante na perspectiva da rede adicionando elementos de capacidades dinâmicas, efetivação e abordagem institucional, desenvolveram o modelo Uppsala. Segundo os autores, quando uma organização alcança grande crescimento em seu mercado nacional, ela movimenta-se em busca de expandir, obter vantagens e benefícios em novos mercados no exterior. Dessa forma, os autores sublinham que, para se prevenir de acontecimentos desagradáveis, é prudente ter em consideração a recolha de conhecimentos e recursos necessários, como os sugeridos quatro estágios incrementais das fases, chamados cadeia de estabelecimento: (1) nenhuma atividade de exportação regular; (2)

exportação através de representatividade independente (agente); (3) filial de vendas; e (4) produção – fabrico. Apesar disso, conforme Oliveira et al. (2018, pp.30-31), é preciso considerar um significativo ativo, que é a distância psíquica entre a nação receptiva e a principal.

Horner et al. (2016, p. 16) pontuam que a distância psíquica é possível de ser separada em três partes: a afinidade cultural, a confiança e a experiência individual. Vejamos:

A afinidade cultural inclui diferenças a nível nacional, incluindo diferenças culturais, linguagem e ambiente jurídico. A confiança é uma consideração a nível empresarial (e não a nível nacional) que representa o nível de confiança entre membros de empresas numa relação comercial internacional. A experiência pessoal está fortemente ligada às discussões iniciais da distância psíquica e torna-se uma consideração individual, em vez de nacional ou empresarial. (Horner et al., 2016, p. 16, tradução nossa).

Ainda segundo os autores, conforme a literatura internacional indica, as organizações sofrem influências referentes à distância psíquica em suas decisões estratégicas quando consideram expandirem-se para o mercado exterior. A distância psíquica ocupa um papel de destaque na definição de continuação ou suspensão ao mercado externo. Basicamente, se considera estratégia de entrada ações como: exportação, licenciamento, *franchising*, alianças estratégicas, *joint venture*, aquisições totais (*Wholly owned, Greenfield*) e parciais, assim como, consecutivamente, o grau de eficiência das subsidiárias no mercado internacional (Horner et al., 2016, p. 16, tradução nossa).

Paul (2020, pp. 220-221), por sua vez, explica que a internacionalização de pequenas e médias empresas podem utilizar o modelo de Uppsala ou a abordagem de rede. O preferido modelo explica que as empresas podem passar por um processo de internacionalização gradual, tendendo a se aproximarem, primeiramente, de mercados com menor distância psíquica. Já a abordagem de rede explica que a internacionalização de pequenas e médias empresas pode ser facilitada por redes, que virão a facilitar a internacionalização rápida com a utilização das redes para estabelecer confiança com os clientes, conhecer os parceiros e conhecer os órgãos reguladores e públicos do mercado externo.

Ao adentrar em um novo mercado (de outro país), a economia, o governo, a distribuição de renda e a legislação são pontos que devem ser observados. Os modos de entrada são diversos, tais como, abertura de filial, franqueamento, aliança estratégica, entre

outros. Nesse âmbito, “as corporações multinacionais têm que enfrentar muitos desafios que são exclusivos delas, incluindo a coordenação entre a matriz e as subsidiárias no exterior e o relacionamento entre as multinacionais e o país anfitrião” (Alkhafaji, 2003, p. 145, tradução nossa).

O autor acima citado reforça, ainda, que a globalização permitiu aos negócios internacionais serem muito mais explorados a partir da década de 1970, isso porque os avanços tecnológicos facilitaram demasiadamente o processo de internacionalização, seja por conta da possibilidade de comunicação instantânea, seja pela mobilidade de baixo custo de produtos e pessoas.

Internacionalizar uma empresa permite a esta expandir-se a novos mercados, aumentando o seu lucro, além de possibilitar uma maior estabilização no mercado. Mas não somente isso: o aumento da produção com a internacionalização dos mercados dá a chance de redução de custos operacionais, de modo a fortalecer a capacidade de competição da corporação.

Outro ganho advindo da internacionalização é a possibilidade de a empresa aproveitar as vantagens competitivas do país estrangeiro em que deseja implementar seu negócio. Essas vantagens podem estar ligadas a diversos fatores, tais como recursos com custos muito mais baixos aliados à alta tecnologia. O autor cita, por exemplo, o grande número de trabalhadores de baixo custo da China, o que atrai o interesse de diversas organizações (Alkhafaji, 2003, p. 149).

Desta forma, enquanto em 1950 80% das grandes inovações eram implementadas nos Estados Unidos, nos anos 2000 foi possível observar a França destacando-se por seus feitos em energia nuclear, aviação e tração elétrica; a Alemanha dominando o mercado de farmacêuticos, produtos químicos, maquinários, produtos elétricos e metalurgia; e o Japão a liderar no ramo dos automóveis, eletrodomésticos e computadores (Alkhafaji, 2003, p. 149). Com isso, entende-se que o mercado percebeu que os norte-americanos não eram os únicos com inovação e tecnologias, fazendo com que as empresas procurassem, cada vez mais, expandir seus negócios internacionalmente.

A internacionalização permite que um único produto passe por sua elaboração em diferentes partes do mundo. Um automóvel da Ford, por exemplo, pode ter seu *design* gerado no Japão, uma vez que lá se tem a mais alta tecnologia de *design* de motor, enquanto a produção de outras peças importantes seja nos Estados Unidos, que possui maior produtividade. No sudeste da Ásia encontram-se peças menos sofisticadas e menores custos, sendo, por fim, o automóvel montado no México e distribuído mundialmente. É assim que são aproveitadas as vantagens e oportunidades encontradas em países estrangeiros, explorando-se todos os recursos que o mercado local fornece (Alkhafaji, 2003, p. 149).

Desta forma,

(...) o termo plataforma de exportação descreve vividamente a estratégia de usar um terceiro país para o último processo de produção e exportar os produtos finais desse país para o país de destino. O México, neste caso, se torna a plataforma de exportação para os automóveis da Ford. O uso de uma plataforma de exportação não é novidade para os japoneses. Entre 1987 e 1996, a valorização do iene em relação a outras moedas mais do que dobrou o custo de produção no Japão e forçou muitas empresas japonesas a mudarem suas fábricas para países asiáticos, como China, Coreia e Malásia. Esses lugares, não surpreendentemente, são as principais plataformas de exportação de muitos produtos japoneses. (Alkhafaji, 2003, p. 150, tradução nossa).

Com a grande gama de países disponíveis com fortes e importantes mercados, as empresas podem se arriscar em novos ares, saindo do foco principal, que é seu mercado de origem. Por meio da internacionalização, a empresa estabelece seus investimentos em pontos diferentes do globo, permitindo que se equilibrem possíveis abalos no mercado interno por meio do suporte conquistado no mercado estrangeiro. Assim, é possível evitar grandes prejuízos por meio do bom retorno econômico encontrado em países estrangeiros.

Além das vantagens apresentadas, a internacionalização permite que o ciclo de vida do produto no mercado seja prolongado, de modo que, em cada nova entrada, aquele produto pode vir a ser inédito nesse novo país. Nesse sentido, a expansão de muitas empresas em mercados internacionais criou oportunidades para seus fornecedores também irem para o ambiente estrangeiro para continuar atendendo aos seus clientes (Alkhafaji, 2003, p. 151).

#### **4.2.2 Fontes de competitividade nacional**

Grande parte das organizações com o intuito de corresponder aos desejos de seus clientes, seja no mercado nacional ou estrangeiro, buscam aperfeiçoar técnicas de negócios.

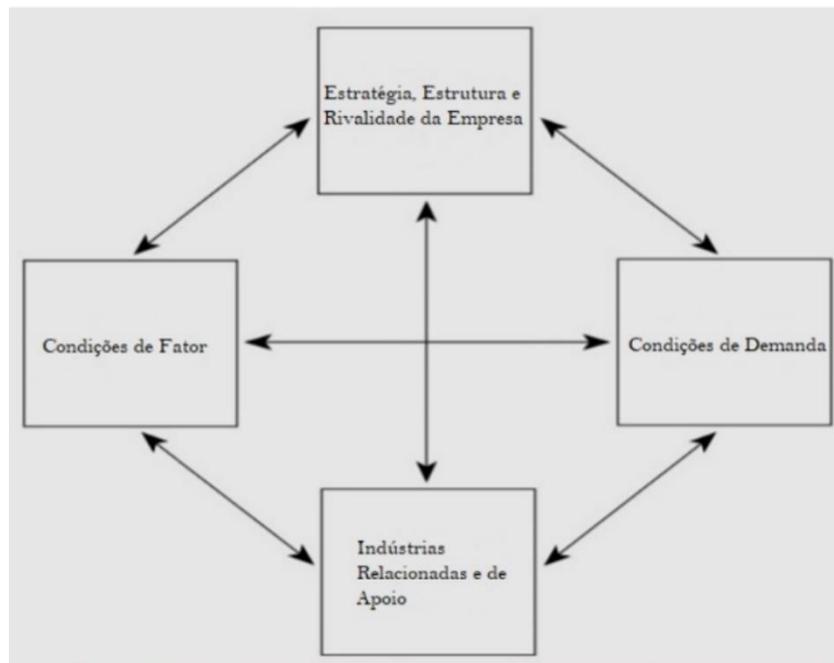
Muitas delas experimentam um forte crescimento na demanda em cortar custos por consequência da concorrência internacional, na competitividade com organizações estrangeiras (Rugman & Lim, 2012, p. 219).

Com a finalidade de esclarecer estas questões, Michael Porter desenvolveu uma teoria conhecida como o Modelo de Diamante de Porter, a qual possibilita analisar o motivo de alguns países serem mais competidores do que outros e a causa de certas indústrias dentro de um país serem mais competitivas do que outras. Para Porter (1990), com a globalização, as nações passaram a ter um papel ativo de suma importância na competição global, baseada na concepção e integração de conhecimento. Por essa razão, a habilidade para inovar e atualizar a indústria é necessária para as nações para serem competitivas, visto que a pressão e o desafio favorecem as empresas a conseguirem triunfar frente aos seus maiores concorrentes a nível mundial. Essas vantagens são proporcionadas frente aos concorrentes domésticos fortes, enérgicos fornecedores domésticos e clientes locais exigentes.

Nesse ínterim, cumpre destacarmos também que essa vantagem competitiva surge e é protegida mediante uma metodologia sobremaneira localizada. Acrescenta-se, ainda, que a diversidade em valores nacionais, a cultura, as estruturas econômicas, as instituições e as histórias favorecem para o triunfo competitivo. No entanto, cada nação, em consequência de sua multiplicidade no seu modelo indicador de competitividade, não poderá ser competidora em todos e nem mesmo na maioria dos setores. As nações são exitosas em setores representativos geralmente pelo motivo de seu meio envolvente doméstico estar orientado para o futuro, arrojado e provocador (Porter, 1990, pp. 73-74).

O Diamante de Porter é um sistema formado por quatro pontas e que cada uma delas está associada com as causas de setores em que se verificou vantagem competitiva das nações. Essas quatro pontas equivalem às mesmas dimensões do diamante e são: condições de fator; condições de demanda; indústrias relacionadas e de apoio; e estratégia, estrutura e rivalidade da empresa (apresentado na figura 5, que segue). Ademais, outros dois fatores, “governo” e “chance”, são caracterizados como prejudiciais à competitividade e servem como auxílio das quatro partes do diamante (Porter, 1990, pp. 78-87).

Figura 5 - Diamante de Porter: quatro aspectos que levam à vantagem competitiva



Fonte: Adaptado de M. E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations* (1990, p. 77).

#### 4.2.2.1 Condições de fator

A condição de fator é compreendida como o posicionamento de uma nação referente a condições de produção, assim como mão-de-obra especializada ou as bases de uma sociedade. Contudo, fatores inovadores como o capital humano e o conhecimento são imprescindíveis na economia fundamentada na informação globalizada, o que os diferencia dos tradicionais fatores de produção nacionais ao dispor das entidades econômicas, como, por exemplo, recursos humanos e financeiros, do mesmo modo que a capacidade do sistema de saúde, educação, condições da estrutura do sistema viário. Portanto, são recursos característicos que fornecem os elementos da produção (Porter, 1990, p. 79).

#### 4.2.2.2 Condições de demanda

As condições de demanda são caracterizadas pela pressão sofrida por uma organização pela demanda de consumo de produtos ou serviços por seus clientes nacionais. Explica-se melhor: uma nação que possui consumidores com uma demanda sofisticada precisa pressionar a organização pelas suas necessidades; quando a empresa interpreta este sinal, ela rapidamente se inova para corresponder às necessidades do consumidor. Dessa forma, assim

aprimora suas vantagens competitivas perante os rivais estrangeiros. Em outros termos, possuir um mercado sofisticado pode significar um estímulo para as empresas pela busca da inovação, recompensando-as por fabricar produtos ou serviços de excelência mundial. Afinal, consumidores exigentes obrigam as empresas a tornarem-se sofisticadas, e, em vista disso, favorecem uma alta competitividade nacional (Fainshmidt et al., 2016, p. 84).

#### **4.2.2.3 Indústrias relacionadas e de apoio**

Esta ponta do diamante se justifica pela presença de indústrias relacionadas e de apoio. Conforme Tuna (2006), empresas de excelência dentro de uma nação, que organiza ou atua na cadeia de valor quando concorre, e até mesmo aquelas que colaboram na fabricação de bens fundamentais, são consideradas indústrias relacionadas. Essas empresas, quando cumprem o papel de boas provedoras, desenvolvem grande potencial de vantagens competitivas gerando *inputs* e promovendo diferentes processos, seja para transferência de conhecimentos, seja para tecnologias de inovação ou informação (Tuna, 2006, p. 27).

Ademais, são identificadas grandes possibilidades de uma articulação direta e constante entre as indústrias fornecedoras e compradoras, por efeito do imediato e precoce acesso, o que resulta por conta da proximidade destas indústrias relacionadas. Assim, originam possibilidades que permitem maior agilidade em responder às tendências e alterações de mercado, colaborando, desse modo, para um processo de inovação preciso e eficaz (Kharub & Sharma, 2016, pp. 474-475).

#### **4.2.2.4 Estratégia, estrutura e rivalidade da empresa**

A última ponta do diamante a ser abordada diz respeito ao nível de existência de rivalidade entre empresas, concernente às estratégias e suas estruturas de base. Em caso de estruturas de empresas familiares, de pequeno porte, temos como exemplo a Itália, uma nação que desenvolveu forte tendência em ser competidora em indústrias fragmentadas e que não experienciou consideráveis economias de escala. Na hipótese de muitos gestores de topo inclinarem-se para uma instrução em engenharia, temos o exemplo da Alemanha, cujas capacidades em competir se concentram nas áreas de engenharia ou de alta precisão técnica - isso porque o propósito das empresas é de período reduzido, em virtude da estrutura de governança, assim como a obtenção de recursos que vigoram a nível nacional. Logo, o país se

inclina em ter êxito em novas indústrias que oportunizam um resultado de curto prazo. Em alternativa, se o propósito é de longo período, melhor servirão as indústrias que requerem uma sólida reinversão de capitais. Dessa forma, a rivalidade provavelmente seja o prisma de maior consideração nessa ponta do diamante, particularmente junto às empresas de base (Davies & Ellis, 2000, p. 1193).

Muito do sucesso de inovação das empresas domésticas, como descreve Porter (1990, p. 74), origina da instigante rivalidade entre elas no mercado nacional, por conseguinte, logrando êxito na concorrência internacional. Grande parte das empresas nacionais são perceptíveis entre si, e, nesse cenário, o feito de uma parte revela às outras que podem aperfeiçoar seus avanços em contexto local. Assim, as empresas são forçadas a ir além de competir com base em vantagens locais, que se encontram ao dispor de todos, partindo para o ponto de aplicar essas vantagens de maneira eficaz, aprimorando-as no processo. Nesse contexto, as empresas adjacentes exercem uma forte concorrência de uma sobre a outra, propiciando um ambiente de estímulo na demanda de produtos e capacidades competitivas internacionais (Davies & Ellis, 2000, p. 1194).

Embora o “diamante” seja o foco central da análise, devem ser considerados outros dois fatores, “acaso” e “governo”. O primeiro inclui a noção de descontinuidades tecnológicas imprevisíveis, como guerras e outros eventos de oportunidade. Estes não fazem parte do diamante em si, mas podem alterar as condições dentro dele. Já o segundo entende que o governo tem um papel a desempenhar, mas apenas afetando os cantos do Diamante (Davies & Ellis, 2000, p. 1194).

#### **4.2.2.5 Governo e cultura**

Apesar de o “Diamante de Porter” significar o ponto central da teoria, dois diferentes fatores são acrescentados, o acaso (chance) e o governo (*government*). O acaso engloba conflitos, interrupção tecnológicas repentinas, dentre outros acontecimentos de oportunidade. Mesmo não sendo parte do diamante em si, esse elemento é, contudo, capaz de modificar as circunstâncias em seu interior. Igualmente, o governo tem como função a realização de políticas e normas que interfiram nas quatro pontas do Diamante (Davies & Ellis, 2000, p. 1194). É possível, dentre as variadas posições e políticas realizadas pelo governo, que elas sejam capazes de influenciar tanto em aspeto positivo como em negativo.

### 4.2.3 Estratégias Globais Básicas

De acordo com Prahalad e Doz (1987), citados por Hill et al. (2014, p. 258), as empresas que disputam no mercado internacional encaram, geralmente, duas questões relativas à concorrência: a pressão para reduzir os custos e a pressão para que se constituam responsivas localmente. Estas pressões, no entanto, conforme advertem os autores supramencionados, costumam gerar exigências contraditórias em uma empresa, uma vez que atender à requisição de minorar custos demanda que a empresa consiga minimizar também os custos unitários.

Para alcançar este objetivo, muitas vezes as empresas precisam lançar mão de recursos como levar as atividades produtivas para um local de baixo custo, que seja, portanto, mais favorável e, assim, poder viabilizar o rendimento. Outrossim, esse processo pode também levar a empresa a ofertar um produto mais “padronizado” ao mercado global, de modo que possa, por meio desse processo, concretizar a economia de custos.

De outro modo, para responder positivamente à demanda em ser responsiva localmente, a organização necessita diferenciar a própria estratégia de oferta e/ou o *marketing* conforme o local em que se instala, esforçando-se, pois, em contemplar todas as exigências advindas das peculiaridades de cada país, isto é, atentando-se aos gostos e preferências dos consumidores, assim como outros fatores importantes, como condições competitivas, canais de distribuição, práticas empresariais e, não menos importante, políticas governamentais.

Todavia, as pressões quanto à capacidade de resposta local nos levam a perceber que nem toda empresa é capaz de perceber os benefícios das economias de escala e localização. De igual forma, também se pode perceber que nem sempre é possível servir ao mercado global por meio de um recurso como local de baixo custo, vindo a alcançar produtos padronizados em nível global, bem como pode ser difícil alcançar economias de escala com eles. Isso porque, “na prática, a necessidade de personalizar a oferta do produto às condições locais pode funcionar contra a implementação de tal estratégia” (Hill et al., 2014, p. 261).

Para além disso, as demandas existentes relativas a uma responsividade local implicam, ainda, que “pode não ser possível alavancar as competências e os produtos

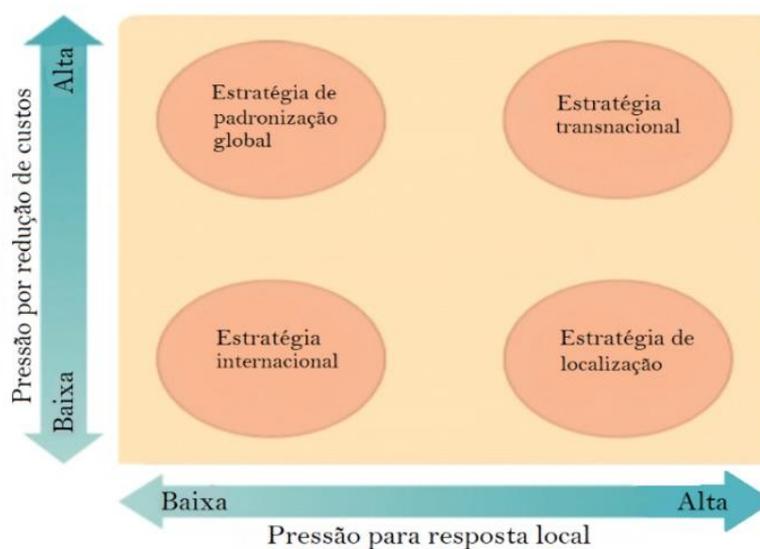
associados às competências distintivas de uma empresa por grosso de uma nação para outra” (Hill et al., 2014, p. 262) . Isso acontece porque, muitas, vezes, as requeridas concessões obedecem a condições locais. Este é o caso, por exemplo, da mundialmente famosa McDonald's, que, para a ampla distribuição de produtos ditos padronizados, precisou adaptar ou personalizar alguns itens de oferta, variando, portanto, o menu para conseguir atender as diferenças culturais de nação para nação.

Nesse sentido, considerando a necessidade de equilibrar questões de custo com responsividade local, podemos perceber forças que agem sobre a organização de uma empresa que deseja explorar o mercado global. Diante disso, é preciso adotar algumas posturas estratégicas.

Conforme Hill et al. (2014, p. 262), geralmente são eleitas quatro entre as principais posturas estratégicas mais utilizadas para driblar as referidas pressões quando se trata de competição internacional por mercado. São elas: a estratégia de padronização global; a estratégia de localização; a estratégia transnacional; e a estratégia internacional.

Nesse íterim, a adequação de cada estratégia pela empresa varia conforme a dimensão das pressões relativas à redução dos custos e à capacidade de resposta local.

Figura 6 - Estratégias globais básicas



Fonte: Adaptado de Hill (2015, p. 262).

*Estratégia de padronização global*

A chamada estratégia global configura-se uma abordagem integrada e padronizada, em parâmetros globais, nas etapas produção, embalagem, venda e despacho dos produtos e serviços oferecidos pela empresa em todo o mundo. As organizações que buscam essa estratégia “vendem os mesmos produtos sob as mesmas marcas em todos os lugares, usam amplamente os mesmos canais de distribuição em todos os países e competem nas mesmas capacidades e abordagens de marketing em todo o mundo” (Thompson et al., 2012, p. 220). Nesse cenário, embora seja necessário, em alguns casos, ajustar a oferta de produto ou certa estratégia com o intuito de adequar-se a situações específicas de determinadas culturas, a abordagem competitiva se mantém, permanecendo e consolidando aquele ramo dos negócios (Thompson et al., 2012, p. 220).

A pressão para a redução de custos, assim como a demanda por capacidade de resposta local são forças que, cada vez mais, agem sobre a maior parte das indústrias de bens industriais em amplo aspecto, cujos produtos são direcionados para necessidades universais. Como exemplo, Hill et al. (2014, p. 262) mencionam as normas globais para as indústrias dos semicondutores, cujos produtos globais precisam ser padronizados. É o caso de empresas como a Intel, a Motorola e a Texas Instruments, que, assim como outras, precisaram abraçar uma estratégia global.

### *Estratégia de Localização*

Para pensar e agir localmente é preciso elaborar e desenvolver estratégias de localização adaptada às peculiaridades de lugar para lugar, de forma que as ações também atendam à necessidade de resposta local. Isso ocorre porque as diferenças culturais, as condições demográficas e econômicas são fatores indispensáveis para a elaboração de um bom plano e implicam diretamente no potencial de ganhos e na eficiência da padronização (Thompson *et al.*, 2012, p. 219).

Nesse sentido, quando a nova localização da empresa apresenta desafios (perfis específicos de consumidores, com relação a gostos e preferências), as pressões por redução de custos não são tão intensas, permitindo com que a organização consiga agregar maiores valores aos seus produtos no mercado local. Nesse sentido, Hill, Jones e Schilling expõem que:

A localização é mais adequada quando há diferenças substanciais entre as nações no que diz respeito aos gostos e preferências dos consumidores, e onde as pressões de custos não são muito intensas. Ao personalizar a oferta de produtos às exigências locais, a empresa aumenta o valor desse produto no mercado local. Por outro lado, por envolver alguma duplicação de funções e menores execuções de produção, a personalização limita a capacidade da empresa de capturar as reduções de custos associadas à produção em massa de um produto padronizado para consumo global. (Hill et al., 2014, p. 263, tradução nossa).

Nesse âmbito, a estratégia pode se consolidar quando um maior valor é associado à personalização local, apoiando, assim preços mais elevados na oferta do produto final, “o que permitiria à empresa recuperar os seus custos mais elevados, ou se conduzir a uma procura local substancialmente maior, permitindo à empresa reduzir custos através da realização de economias de escala no mercado local” (Hill et al., 2014, p. 263).

### *Estratégia Transnacional*

A respeito das estratégias transnacionais, Hill et al. (2014, p. 264) ressaltam que, dada a intensidade das condições competitivas, as empresas, para sobreviverem, precisam empregar muitos esforços para responder às pressões porque passam, em especial às exploradas nesta seção. Para tanto, é preciso tentar alcançar maior economia de localização e economia de escala por meio de produção de volume global e transferência de competências e habilidades distintas com o objetivo de otimizar dinâmicas da empresa e, assim, responder localmente.

Dessa forma, é preciso pensar em estratégias transnacionais, isto é, de aspeto e alcance globais. Thompson *et al.* assim definem esse recurso:

Uma estratégia transnacional (às vezes chamada de globalização) incorpora elementos da abordagem globalizada e localizada para sua elaboração. Esse tipo de estratégia intermediária é apropriado quando há necessidades relativamente altas de respostas locais, bem como benefícios consideráveis da padronização. Uma estratégia transnacional incentiva a empresa a pensar globalmente e agir localmente para equilibrar esses objetivos díspares. (Thompson et al., 2012, p. 220, tradução nossa).

Assim, de forma geral, essa estratégia consiste na tentativa de desenvolver um modelo de negócio que atinja e consolide, concomitantemente, baixos custos e oferta de produtos diferenciadas em determinados mercados geográficos, fomentando, também, um fluxo de competências e habilidades entre as demais subsidiárias componentes da rede global de operações da organização. Todavia, essa atividade não é fácil de se alcançar e seguir porque elenca bastantes exigências contraditórias à empresa, uma vez que, como já dito mais acima,

“diferenciar o produto para responder às exigências locais em diferentes mercados geográficos aumenta os custos, o que contraria o objetivo de reduzir custos” (Hill et al., 2014, p. 264).

Conforme Thompson et al. (2012, p. 220), as técnicas mais recorrentes dentro da estratégia de transnacionalização são as de customização em massa, que permitem atender de modo eficiente e semipadronizado às preferências locais. São exemplos o McDonald's e o KFC, que descobriram métodos de personalizar o seu cardápio em vários países sem, no entanto, comprometer os custos, a qualidade do produto ou a eficiência operacional da empresa (Thompson et al., 2012, p. 220). Os autores aqui citados ainda trazem outras situações contrárias, como a da Disneylândia que foi inaugurada em Paris. No caso da Disney, a empresa descobriu que sua estratégia global para parques temáticos internacionais não funcionaria porque não havia sido considerado elementos básicos, como preferências locais, símbolos culturais não hegemônicos, entre outros aspectos (Thompson et al., 2012, p. 220).

Logo, temos que a elaboração e aplicação de uma estratégia transnacional não é uma tarefa simples, mas complexa e desafiante. Por isso, os problemas de implementação da estratégia de criação de uma estrutura organizacional transnacional ou global viável devem ser larga e extenuantemente analisados e repensados, bem como precisam de um robusto conjunto de sistemas de controle para auxílio na gerência e implementação desse recurso (Hill et al., 2014, p. 265).

### *Estratégia Internacional*

Por sua vez, a estratégia internacional de uma empresa configura-se em um aspecto menor, consistindo em competir em um menor número de países ao mesmo tempo: normalmente, em apenas mais um outro país, além daquele em que está baseada ou, talvez, em alguns selecionados mercados estrangeiros, com o intuito de vender produtos ou serviços onde já há um mercado pronto para eles.

Quando a empresa cresce e se expande internacionalmente, no entanto, ela passa a ter de lidar com pressões conflitantes com relação às respostas locais e a ganhos de custo e eficiência, necessitando, pois, padronizar e integrar suas operações em nível global (Hill et al., 2014 p. 217).

Pode ocorrer de empresas multinacionais se depararem com facilidades como baixas pressões de custo e de responsividade local, não enfrentando concorrentes significativos. No entanto, essa é uma situação mais incomum e toda organização deve estar preparada para um cenário diferente deste (Hill et al., 2014, p. 265).

A seguir, apresentamos um quadro que resume as vantagens e desvantagens das estratégias global, de localização, transnacional e internacional.

Quadro 6 - Vantagens e desvantagens das estratégias: global, de localização, transnacional e internacional

	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<b>Estratégia Global</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reduz custos com o propósito a economias de escala;</li> <li>- Maior eficiência é gerada devido à capacidade de transferir melhores práticas entre os mercados;</li> <li>- Facilidade de transferência de capacidades, conhecimento e outros recursos de uma empresa para além das fronteiras nacionais;</li> <li>- Benefício de consagrar uma marca e reputação globais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não permite atender às necessidades locais com precisão;</li> <li>- É menos ágil para responder a mudanças nas condições de mercado local;</li> <li>- Custos de coordenação e integração mais altos;</li> <li>- Custos de logística de transportes mais elevados.</li> </ul>
<b>Estratégia de Localização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responde às exigências locais ao personalizar produtos ao gosto e preferências dos consumidores;</li> <li>- Aumento de valor do produto no mercado local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento dos custos de produção e distribuição, ao permitir atender as necessidades locais com precisão;</li> <li>- Rapidez em responder a mudanças nas condições de mercado local.</li> </ul>

<p><b>Estratégia Transnacional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oferece os benefícios de respostas locais e integração global;</li> <li>- Permite a transferência e compartilhamento de recursos e capacidades para além das fronteiras;</li> <li>- Oferece os benefícios de uma coordenação flexível.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- É mais difícil e árduo começar;</li> <li>- Pode ser difícil reconciliar objetivos e requer concessões;</li> <li>- Sua implementação é mais cara e tarde.</li> </ul>
<p><b>Internacional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baixa pressão para a capacidade de resposta local;</li> </ul> <p>Serve às necessidades universais e, desse modo, satisfaz às necessidades do mercado;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Responde com mais agilidade às mudanças localizadas pela demanda;</li> <li>- Empreende alguma personalização local para reagir às ações dos rivais local;</li> <li>- Responde mais rápido a oportunidades e ameaças.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não facilita o compartilhamento de ações recursos e capacidades ou transferências entre mercados;</li> <li>- Aumenta os custos de produção e distribuição;</li> <li>- Não promove uma vantagem competitiva global.</li> </ul>

#### 4.2.4 Modelo de Entrada em Mercados Internacionais

O modelo de entrada é o método selecionado por uma empresa para adentrar em um novo mercado, sendo aí definidas como serão geridas as suas estratégias, bem como os seus produtos, seu pessoal, sua tecnologia, além dos demais recursos. O meio pelo qual a organização escolhe entrar no mercado afetará seu desempenho e a sua capacidade de sucesso ou chance de fracasso; logo, a escolha do modo de entrar deverá se basear no que pretende essa corporação, isto é, nos seus objetivos e em seus valores (Root, 1994 citado por Teixeira, 2014, p. 22).

Conforme explicam Pan e Tse, (2000, p. 535), os modos de entrada em mercados internacionais se dividem primordialmente em *equity-base mode* e *non-equity-based*. Os modos *non-equity* são aqueles que não englobam propriedade e vão incluir o licenciamento, a exportação, as franquias, os contratos de fabricação, bem como as alianças estratégicas.

#### 4.2.4.1 A Exportação

A exportação é um dos modos mais comuns e menos onerosos de internacionalização, sendo muito utilizado no início deste processo como forma de entrada em mercados estrangeiros. É o modo pelo qual as empresas comercializam seus produtos e/ou serviços em outros países sem necessariamente possuir unidades ou recursos humanos nos lugares em que deseja atuar. Desta forma, a exportação é uma das formas que ofertam maior segurança ao processo de internacionalização por não exigir muito conhecimento e comprometimento com o mercado alvo (Teixeira, 2014, p. 24).

Kotabe e Helsen (2017, p. 280) afirmam que existem três tipos de exportação, sendo eles: exportação direta, exportação indireta e exportação cooperativa. Cada tipo possui níveis específicos de controle, investimento, risco e rentabilidade, sendo necessário, portanto, fazer o planejamento adequado a fim de alinhar os objetivos da empresa com os recursos disponíveis.

Quadro 7 - Exportação: vantagens e desvantagens

<b>EXPORTAÇÃO</b>	
<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- De maneira genérica, exige-se um reduzido comprometimento financeiro;</li> <li>- Habilidade para realizar a localização de economias baseadas em escala;</li> <li>- Facilidade relativa em termos de procedimentos operacionais;</li> <li>- Favorece o alcance de maior número de consumidores, num mercado mais amplo, e de ritmos de crescimento mais expressivos que o do mercado local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Altos custos de transporte;</li> <li>- Desconhecimento sobre procedimentos e regulamentação local, podendo gerar barreiras comerciais;</li> <li>- Problemas com agentes de <i>marketing</i> locais pela falta de controle da organização exportadora.</li> </ul>

### *Exportação Direta*

Na exportação direta, a organização comercializa seus produtos ou serviços por meio de um intermediário localizado no mercado externo e possui o departamento de exportação próprio. É a forma de exportação que apresenta maior risco, mas que garante maior controle sobre as atividades externas.

### *Exportação Indireta*

A exportação indireta, conforme explana Teixeira (2014, p. 24), ocorre por meio da comercialização realizada por intermediários independentes, não necessitando assim que a empresa esteja presente no país em que deseja atuar e eliminando a necessidade de qualquer investimento. Enquanto isso, na exportação cooperativa, com o objetivo de eliminar os riscos de comprometimento dos recursos, mas garantindo controle sobre as operações internacionais, as empresas costumam utilizar a rede de distribuição de outra empresa para vender seus produtos em países estrangeiros (Teixeira, 2014, p. 24).

Quadro 8 - Exportação direta e indireta: vantagens e desvantagens

<b>EXPORTAÇÃO DIRETA</b>	
<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
- Forte controle sobre as transações e maior experiência internacional.	- Custos mais altos, por exigir maior envolvimento da empresa na busca de informação sobre os mercados onde quer operar.
<b>EXPORTAÇÃO INDIRETA</b>	
<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
- Menor risco assumido no mercado, diante de adversidades.	- Não permite o controle do processo de exportação a empresa produtora, assim, deixa de criar valor acrescentado à empresa produtora, como notoriedade ou experiência internacional;  - Não possibilita à empresa o Know-how da internacionalização.

O processo de internacionalização também envolve os acordos contratuais que se dividem em: licenciamento, contratos de produção, alianças estratégicas e franquias.

#### 4.2.4.2 O Licenciamento

O licenciamento é o modo pelo qual a organização compartilha com outra empresa alguns conhecimentos e direitos de propriedade, geralmente representados por *royalties*. Além disso, o licenciamento pode incluir prestação de serviços de assistência técnica, formação de pessoal ou mesmo serviços de engenharia (Simões et al., 2013, p. 96).

Nesse âmbito, Teixeira (2014, p. 26) esclarece que uma das principais vantagens do licenciamento é que ele possibilita uma entrada mais rápida no mercado exterior e não exige que as empresas possuam muitos recursos. Por outro lado, um dos riscos é a eventual falta de dedicação do licenciado, que pode estar pouco comprometido com o produto, limitando o potencial do negócio.

Quadro 9 - Licenciamento: vantagens e desvantagens

<b>CONTRATO DE LICENCIAMENTO</b>	
<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baixo custo de desenvolvimento e riscos;</li> <li>- Forma privilegiada de entrar em mercados com fortes barreiras à entrada (risco operacional ocorre por conta da empresa licenciada – ex: risco de expropriação);</li> <li>- Não requer investimento;</li> <li>- Entrada rápida e com risco mínimo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incapacidade de perceber localização e escala com base em economias;</li> <li>- Incapacidade de se envolver em estratégias globais coordenação;</li> <li>- Falta de controle sobre a tecnologia;</li> <li>- O licenciado pode adquirir autonomia tecnológica ou <i>know-how</i> e passar a concorrer com o licenciador;</li> <li>- Fraco controle sobre as operações do licenciado.</li> </ul>

#### 4.2.4.3 Contratos de produção (terceirização)

Os contratos de produção, que também podem ser chamados de terceirização, ocorrem por meio da contratação de uma empresa local para a produção integral ou parcial do produto, mantendo a comercialização como responsabilidade da empresa principal (Teixeira, 2014, p. 27). Os benefícios da terceirização estão ligados, principalmente, a redução de custos, uma vez que a empresa pode optar por contratar terceiras em países onde a mão de obra tem um menor custo e onde existam vantagens fiscais e redução de gastos com energia e matéria-prima.

Quadro 10 - Contratos de produção: vantagens e desvantagens

<b>CONTRATOS DE PRODUÇÃO</b>	
<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Desenvolvimento da especialização (certas tarefas poderão ser exercidas a preços mais competitivos);</li><li>- Economia em termos de custos fixos por parte da empresa contratante;</li><li>- Melhor gestão dos seus recursos financeiros (empresa contratante) na procura de novos clientes e novos mercados;</li><li>- Aumento de flexibilidade do aparelho produtivo (empresa contratante).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Imposição das empresas contratantes aos contratados de condições pouco equitativas, insegurança e dependência para as empresas subcontratadas;</li><li>- Vulnerabilidade das empresas subcontratadas às dificuldades conjunturais.</li></ul>

#### 4.2.4.4 Franquias (*Franchising*)

As franquias, por sua vez, atuam como um modo de internacionalização *non-equity*. É o modo pelo qual a empresa proprietária compartilha com seus franqueados a permissão para explorar o negócio, mantendo a utilização do nome original, marca registrada e todos os processos de operação e padronizações (Teixeira, 2014, p. 29). Por meio das franquias, uma empresa consegue se expandir mundialmente, aproveitando a oportunidades existentes no mercado internacional de forma mais econômica. Contudo, este tipo de estratégia possui seus

próprios riscos, uma vez a concessão de direitos ao franqueado pode gerar divergências, dificuldade na adaptação cultural de acordo com a realidade cada país e exigir maior critério para a escolha correta de franqueados.

Quadro 11 - Franquia: vantagens e desvantagens (Franchising)

<b>FRANQUIAS</b>	
<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baixo custo de desenvolvimento e riscos;</li> <li>- Custos reduzidos, como modo de internacionalização;</li> <li>- Permite rápida expansão internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incapacidade de se envolver em estratégias globais de coordenação;</li> <li>- Falta de controle sobre a qualidade;</li> <li>- O franqueado pode adquirir autonomia tecnológica ou <i>know-how</i> do franqueador.</li> </ul>

#### **4.2.4.5 Alianças Estratégicas**

As alianças estratégicas são acordos entre empresas que estabelecem competências específicas para cada uma das partes, mesmo que não haja participação de capital. Estas alianças têm como intuito objetivos que são essenciais e que trarão benefícios e ganhos para ambas as partes (Teixeira, 2014, p. 28). Segundo esse mesmo autor, existem alguns tipos de aliança que vão se diferenciar por conta de alguns fatores. Por exemplo, em uma das categorias, o acordo é baseado no fornecimento de tecnologia; em outro tipo, o acordo vai englobar os ativos e recursos; enquanto, em um terceiro modo, o acordo está relacionado à área de operações e logística.

Normalmente, nas alianças, a entrada de uma organização num mercado estrangeiro requer compartilhamento de informações, como práticas culturais de negócios, logística de distribuição, etc. pelo seu parceiro local, além de propiciar conexões com outros integrantes, como o governo (Hitt et al., 2006, p. 225).

Ainda assim, desenvolver capacidades em trabalhar com parceiros em variadas culturas é um atributo da gestão da aliança, uma vez que podem encontrar instituições imaturas, como, por exemplo, em países emergentes economicamente, onde essas capacidades

podem ser determinantes para um desfecho positivo. Ademais, existe a possibilidade de as diferenças culturais vir a serem uma complementação e, dessa forma, favorecerem para o êxito da aliança (Shenkar, 2001, p. 524).

Quadro 12 - Alianças estratégicas: vantagens e desvantagens

<b>ALIANÇAS ESTRATÉGICAS</b>	
<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partilha de recursos, capacidades e competências;</li> <li>- Melhoria no acesso a um mercado;</li> <li>- Melhoria na capacidade tecnológica;</li> <li>- Aumento da rentabilidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessidade de investimento;</li> <li>- Menor flexibilidade de actuação;</li> <li>- Regime de exclusividade;</li> <li>- Rigidez na estrutura organizacional;</li> <li>- Menor controle de gestão;</li> <li>- Fraco poder de negociação.</li> </ul>

### *Joint-Venture*

Quando se fala do modo de entrada *equity*, fala-se de um tipo de internacionalização que envolve propriedade e é dividido em *Joint-Venture* e subsidiárias. A *Joint-Venture* é o modo pelo qual duas ou mais empresas detém o negócio e compartilham a propriedade e os recursos e investem de forma igual. Teixeira (2014, p. 32) explica que este tipo de entrada divide os riscos e benefícios entre as partes e possibilita maior flexibilidade na distribuição e fornecimento dos recursos, reduzindo riscos e recursos, desde que haja um acordo contratual bem elaborado.

Por meio da *Joint-Venture* é possível aproveitar as vantagens competitivas de determinado mercado, principalmente pelo fato de uma das partes pertencerem ao mercado alvo, o que permite maior controle sobre o negócio e melhor planejamento. Este tipo de acordo pode ser feito com empresas locais, autoridades governamentais ou outras empresas estrangeiras, bem como uma mistura entre estes tipos (Teixeira, 2014, p. 32).

Quadro 13 - Joint-Ventures: vantagens e desvantagens

<b>JOINT VENTURE</b>	
<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acesso ao conhecimento do parceiro local;</li> <li>- Custos e riscos de desenvolvimento compartilhados;</li> <li>- Dependência política;</li> <li>- Estratégia de risco baixo;</li> <li>- Permite o alcance a mercados de difícil acesso, como barreiras comerciais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incapacidade de se envolver em estratégias globais de coordenação;</li> <li>- Incapacidade de perceber localização e escala com base economias;</li> <li>- Falta de controle sobre a tecnologia;</li> <li>- Dependência do tipo de relacionamento entre parceiros (resultante de conflitos e falta de comunicação entre parceiros, culturas empresariais diferentes, luta pelo controle).</li> </ul>

#### *Subsidiárias (Investimento Direto Estrangeiro)*

Outro modo de internacionalização *equity* são as subsidiárias, que são um tipo de investimento direto com o objetivo de fazer a aquisição de ativos operacionais em países estrangeiros. São dois tipos de investimento, o investimento raiz (*Greenfield*) e a aquisição e fusões. No primeiro, a empresa internacional é quem cria uma nova empresa, investindo seus recursos e competências para desenvolver ofertas em determinado setor (Teixeira, 2014, p. 33).

O investimento raiz (*Greenfield*) proporciona, de um lado, o pleno controle das operações, mas, por outro, enfrenta grandes desafios ao adentrar em um novo mercado estrangeiro sem dispor de operações e colaboração de parceiros locais. Apesar de dispor do controle integral, as empresas *Greenfield* são, de certa forma, uma estratégia de entrada de mercado insegura, posto que expõem a organização ao extremo de passivo de estrangeirismos, sem, contudo, garantias de amortecer as carências institucionais e diferenças culturais. Portanto, as organizações que possuem notáveis capacidades de operar em mercados internacionais serão exitosas nesse tipo de empreendimento (Hitt et al., 2006, p. 228).

Quadro 14 - Investimento raiz (Greenfield): vantagens e desvantagens

<b>Investimento Raiz</b>	
<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proteção de tecnologia;</li> <li>- Capacidade de se envolver em estratégias globais de coordenação;</li> <li>- Capacidade de perceber a localização e economias baseadas em escala;</li> <li>- Reduz os riscos de transação;</li> <li>- Vantagens na localização do mercado-alvo quanto a custos laborais competitivos e acesso a recursos críticos;</li> <li>- Potenciais novos conhecimentos e capacidades que fortalecem a sua competitividade internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Altos custos e riscos;</li> <li>- Exposição a instabilidades econômicas e políticas, bem como a conflitos.</li> <li>- Processo com retorno lento do capital investido;</li> </ul>

A aquisição e fusão é quando há a aquisição de uma empresa que já está em funcionamento, o que permite um acesso mais imediato ao mercado local. Contudo, em comparação ao investimento raiz, na aquisição e fusão não há mudança na capacidade na indústria nem na oferta, posto que a nova empresa somente dará continuidade ao trabalho já em execução (Teixeira, 2014, p. 33). As aquisições, por oferecerem uma entrada mais rápida em mercados estrangeiros, tornaram-se um meio difundido, um caminho para a organização adquirente obter controle. Essa estratégia se difundiu a partir de aquisições nacionais dos Estados Unidos da América, incluindo aquisições transfronteiras em diferentes partes do mundo, especificamente na Europa e na Ásia (Shimizu et al., 2004, p. 348).

Conforme exposto, são variados os modos de entrada no mercado internacional, possibilitando que as empresas planejem e escolham o melhor método de acordo com a sua realidade, necessidades e recursos. Cada modo possui seus riscos, vantagens e desvantagens e, desta forma, a escolha precisa ser bem pensada a fim de evitar futuros problemas e frustrações.

### **4.3 Cultura e Estratégias de Negócios Internacionais**

Vistos os aspectos conceituais e gerais acerca da cultura e de como ela está diretamente relacionada com o comportamento humano, cabe agora analisar a relação entre cultura e estratégias de negócios. Conforme visto anteriormente, o comportamento humano é influenciado pelos fatores culturais, nos permitindo afirmar que os fatores culturais e o comportamento são fatores essenciais para as estratégias de negócios.

Uma estratégia de negócios precisa ser bem trabalhada e planejada, pois é necessária para garantir que a organização atinja seu objetivo, qual seja entregar o seu produto/serviço final àqueles que a contratam. Nesse sentido, ao planejar sua estratégia, o gestor tem que se atentar às variáveis que impactarão seu negócio, logo, é necessário que se estabeleçam estratégias que levem em conta essas variáveis.

A cultura é responsável por ditar comportamentos, costumes e formas de negociar, vender e consumir. Desta forma, ela é vista como um desses fatores que vão impactar nos negócios. Por isso, precisa ser analisada e entendida quando do planejamento de estratégias.

O consumidor, ao tomar uma decisão de comprar determinado produto, é influenciado por diversos fatores. Kotler e Keller (2016, p. 179) divide esses fatores em quatro categorias: fatores culturais, como a própria cultura, subcultura e classe social; fatores sociais, como grupos de referência, família, papéis sociais e posições sociais; fatores pessoais, como ocupação, idade, estágio do ciclo da vida, condições econômicas, estilo de vida e personalidade; e fatores psicológicos, como motivação, percepção, aprendizagem, crenças e atitudes.

Nesse sentido, o autor aponta que, ao inserir um negócio em outro país, é essencial observar todo o ambiente sociocultural daquele local, haja vista que cada cultura possui especificidades relativas ao comportamento do potencial comprador.

Thomas e Inkson (2006), citados por Conceição e Costa (2011, p. 3), apontam que entender as dimensões culturais de onde o negócio está sendo inserido é formar a inteligência cultural, fator que será determinante para o sucesso ou o fracasso do negócio ao adentrar no mercado do país.

Para a formação desta inteligência cultural, Penz (2006, p. 432), defende que a teoria da representação social é um interessante instrumento para que seja entendido pela empresa o que é representativo para a cultura do país que o negócio será inserido. Tal método possibilita uma melhor compreensão da visão dos membros da população local acerca dos produtos que valorizam e esclarecem quais serão as adaptações necessárias de um negócio para que ele obtenha sucesso ao ser inserido em um novo mercado.

A teoria da representação social trata-se de um apanhado generalizador que observará o senso comum dentro de uma sociedade e, a partir disso, serão identificados os agrupamentos de indivíduos enquanto partilhados de mesmos costumes, crenças, estilos de vida e emoções. Assim, uma vez identificados esses elementos essenciais que representam determinada cultura, a representação social será formada.

A esse respeito, Casagrande (2009, p. 24) explica que, ao tentar analisar a relação entre os fatores culturais e as estratégias de negócios, deve-se levar em conta a distância psíquica, pois essa distância seria a principal responsável pelos aspectos que dificultam o aprendizado e o conhecimento das organizações sobre o ambiente externo por conta das diferenças culturais. Estas diferenças culturais influenciam diretamente os negócios, pois as barreiras culturais distorcem o entendimento de uma organização sobre a realidade do ambiente externo.

Bruyaka e Prange (2020, p. 492), por sua vez, exemplificam que revisões críticas recentes destacam como principais limitações da distância cultural a ilusão de linearidade, evidenciando que, quanto maior for a distância, maior será o impacto nas decisões e resultados de internacionalização, assim como a ilusão de estabilidade, a suposição de que os valores culturais não mudam e a ilusão de discordância. Nesse âmbito, haverá a suposição de que diferenças na cultura produzem uma falta de “ajuste” e, portanto, são prejudiciais ao desempenho.

Conceição e Costa (2011, p. 4), por seu turno, apontam que, inicialmente, as empresas planejam estratégias de negócios em locais que são mais próximos psicologicamente, ou seja, cidades e países que possuem sistemas político, social, econômico e cultural que se

assemelham à sua realidade, posto que, desta forma, seja mais fácil adequar as estratégias àquele ambiente que acaba sendo familiar, no sentido de já ser conhecido pela organização.

Nessa senda, é comum entender que países geograficamente distantes possuem maior probabilidade de terem uma distância psíquica alta, posto que a distância geográfica e regional cria grandes divergências culturais, sociais e políticas, fato que pode ser diferente em países que são geograficamente próximos, os quais, muitas vezes, compartilham aspectos culturais parecidos.

Contudo, Rosa e Rhoden (2007, p. 78), enfatizam que a distância psíquica, apesar de sofrer influência da distância geográfica, nem sempre será determinada por tal fator. Isso quer dizer que nem sempre países distantes geograficamente serão também distantes psiquicamente, ao mesmo tempo em que nem sempre países próximos geograficamente serão próximos psiquicamente. Nesse sentido, os autores usam como exemplo a Inglaterra e a Austrália que, mesmo longe geograficamente, compartilham aspectos culturais que as aproximam psiquicamente. Todavia, quando pensamos nos Estados Unidos e em Cuba, estes, apesar de próximos geograficamente, são bem distantes psiquicamente devido às suas divergências ideológicas, políticas e culturais.

De acordo com Horner et al. (2016, p. 30), a distância psíquica pode ser um fator que afeta a escolha do modo de entrada. Desta forma, entende-se que essa distância psíquica precisa ser bem analisada no planejamento de estratégias de negócios internacionais, pois exemplifica claramente como cultura e estratégia de negócios estão diretamente ligadas. Conceição e Costa (2011, p. 4) destacam que é imprescindível que as empresas planejem suas estratégias levando em conta todos os fatores culturais ligados ao local que querem atuar, uma vez que os produtos, bens e serviços devem corresponder às demandas e necessidades do cliente que são diretamente influenciadas pelas particularidades culturais.

Ainda segundo Conceição e Costa (2011, p. 10), a análise dos aspectos culturais não deve ser meramente para se adaptar à realidade do negócio local, mas sim para que essas diversidades culturais sejam consideradas quando do estabelecimento de estratégias da organização, impedindo eventuais erros de direcionamento do negócio e falhas no relacionamento com o consumidor.

De acordo com Conceição e Costa (2011, p. 10), o processo de planejamento de estratégias e o controle são fortemente influenciados pela cultura, estando eles sempre ligados. Os autores explicam que o planejamento é importante para reduzir as incertezas das ações presentes no ambiente organizacional, enquanto o controle é a forma de poder. Os autores acima citados ressaltam que, mesmo com sua internacionalização, a empresa controla e planeja estratégias fortemente influenciadas pela cultura de seu local de origem.

Desta forma, é possível afirmar que, além dos fatores culturais externos, a organização também precisa analisar a influência que sofre dos fatores culturais de sua origem, pois eles podem impactar negativamente sobre o negócio. Assim explicam Conceição e Costa:

Essa influência da cultura nacional pode causar danos às ações de mercado que serão direcionadas aos consumidores e aos parceiros dos países onde a empresa será instalada. Gestores e consumidores são, acima de tudo, humanos e seus desejos, necessidades, religião, hábitos, valores e conceitos devem ser considerados por toda e qualquer organização que intenciona conquistar mercados fora de seu país de origem. (Conceição & Costa, 2011, p. 10).

A esse respeito, Swoboda e Sinning (2020, p. 62) explicam que, alinhado com a tendência da cultura nacional, que agrega menos ou mais o valor da hierarquia dentro do ambiente de trabalho, os benefícios qualitativos são mais consistentes com os valores dos consumidores de sociedades com altos níveis de hierarquia.

No livro *Marketing Cross-Cultural*, Grande (2007, p. 4) relaciona a cultura com os negócios, perpassando pelos diversos aspectos culturais que impactam sobre a estratégia, o *marketing*, a relação com o consumidor e demais fatores que são responsáveis pelo sucesso ou fracasso de uma empresa. Acerca da relação entre cultura e estratégia de negócios, Grande (2007, p. 5) aponta que diversos fatores de uma cultura influenciam sobre a estratégia de negócios de uma organização e, por isso, devem ser considerados na implementação de um novo projeto em uma cultura diferente.

Ao se falar da relação entre cultura e estratégias de negócios, é imprescindível falar sobre a relação entre cultura organizacional e estratégias. Danjour et al. (2014, p. 213) explicam que a cultura, em seus diferentes níveis, forma os valores que estão presente no DNA de uma organização e, por isso, é necessário aplicar esses aspectos culturais nas estratégias de negócios a fim de garantir condições apropriadas para a boa administração das estratégias.

Schein (2010, p. 375), reconhece a cultura organizacional como importante na gestão do negócio, uma vez que os elementos culturais vão influenciar a forma como a empresa opera, bem como o comportamento das pessoas e o planejamento de estratégia. Por isso, as estratégias de uma organização precisam ser coerentes com os aspectos de sua cultura organizacional, caso contrário, todo o planejamento pode dar errado.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apontam algumas ligações entre cultura organizacional e estratégias de negócio:

A. Estilo de tomada de decisão. Cada organização tem sua maneira peculiar de ser e de fazer as coisas. Na hora de decidir essa peculiaridade influencia a forma de pensar, de analisar sobre determinado assunto indicando assim que as concepções e direcionamentos estratégicos são significativamente influenciados pela cultura organizacional. Nas palavras dos autores a cultura “estabelece as premissas das decisões das pessoas B. Resistência a mudanças estratégicas. A forma antiga, enraizada, de fazer e de decidir, o compromisso com as crenças existentes, cria uma zona de conforto difícil de ser abandonada pelos membros de uma organização, dificultando mudanças na estratégia. “Antes que o aprendizado estratégico... possa ocorrer, a lógica antiga [dominante] precisa ser, de certa forma, desaprendida pela organização...”. C. Superar a resistência às mudanças estratégicas. Este ponto desperta para o risco de se ficar estagnado devido a uma cultura resistente. Mostra a necessidade de quem dirige a empresa aceitar e incorporar na cultura da organização a importância do novo, da flexibilidade. Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2000) sugerem diversas formas de se lutar contra esta realidade, inclusive com a nomeação de um alto executivo sem cargo, para fazer questionamentos e dar ideias, diretores externos para elaborar perguntas a respeito das crenças em tempos de mudanças, etc. D. Valores Dominantes. Nesta consideração é colocada em foco a vantagem competitiva de uma empresa baseado nos seus pontos fortes exemplificados como: “atendimento, qualidade e inovação”. Essas vantagens competitivas são usadas pelas empresas “para sustentar perspectivas estratégicas notavelmente estáveis”. E. Choque de Culturas. O autor apresenta este fator como um motivo de desunião de empresas que tentam fundir-se. O fato de não existir culturas organizacionais exatamente iguais e de cada empresa ter a sua forma de ler o ambiente e de reagir frente aos mesmos fatos cria uma zona de tensão, na maioria das vezes, impossível de ser solucionada. Diante da força, exercida pela cultura, no mundo organizacional, pode ser relevante. (Mintzberg et al., 2000, pp.197-198-199).

Os pontos citados pelos autores evidenciam como é importante que os gestores estejam totalmente por dentro da cultura organizacional de sua empresa, uma vez que ela pode ser primordial para o sucesso de seu negócio. Quando as estratégias de uma organização divergem de sua cultura, ocorre um grande risco de fracasso dos planos, posto que é inviável a realização de algo que não se enquadra nos parâmetros organizacionais.

Deve-se, pois, considerar que a readequação de estratégias é muito menos complexa que reestruturação cultural, uma vez que a organização pode ser entendida como a própria cultura que a constitui, ou seja, uma reestruturação cultural exigiria em uma complexa

mudança do contexto organizacional. Neste sentido, faz-se necessário que os gestores revejam suas estratégias a fim de garantir que elas estejam alinhadas à cultura de sua empresa.

Conforme o exposto, a cultura é um fator que está diretamente ligado às estratégias de negócio, devendo ser considerada e entendida quando do planejamento de estratégias. Os fatores culturais ditam como uma organização e seu produto, serviço ou bem é visto e recebido por seus clientes e consumidores.

Nessa seara, Ouellet et al. (2015, p. 47) explicam que o papel da cultura na gestão internacional se divide em duas grandes perspectivas, quais sejam, a funcionalista e interpretativa. A primeira propõe uma visão objetiva da organização, concentrando-se em estabelecer relações causais entre a cultura e as decisões organizacionais, enquanto que a segunda sublinha a subjetividade da capacidade ou adaptação dos indivíduos e organizações.

Uma organização nunca deve padronizar suas estratégias baseando-se na realidade cultural de seu país de origem, pois pode ser uma estratégia mal recebida pelo mercado exterior. Neste sentido, entende-se que é forte a relação entre cultura e estratégia de negócio, sendo extremamente necessário sempre considerar essa ligação a fim de garantir uma adequação das estratégias com os aspectos culturais, sociais e políticos do mercado em que se pretende inserir.

## 5. MODELO CONCEITUAL

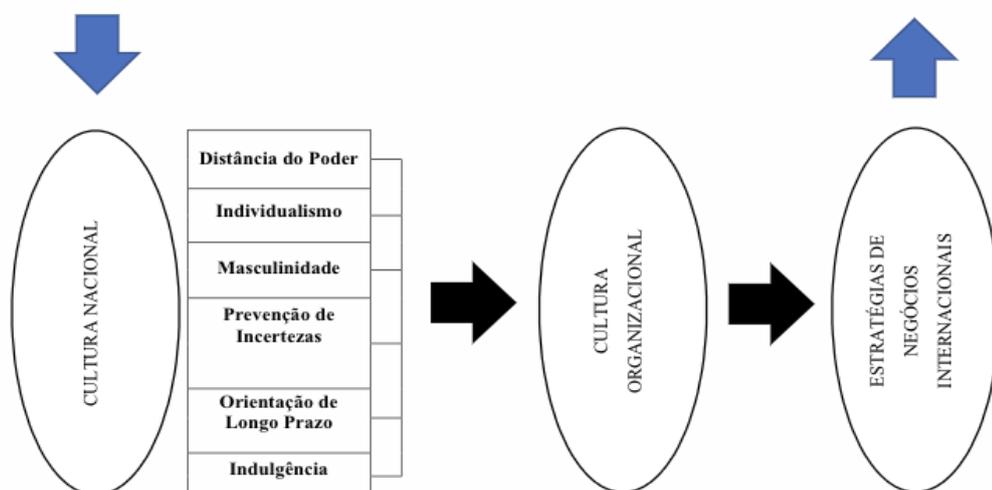
Em virtude do processo de globalização e o declínio das barreiras econômicas, políticas e tecnológicas aos NI, as EM buscam explorar seus ativos, a cultura provavelmente apresenta um fator determinante da vantagem competitiva (Mac-Dermott & Mornah, 2015, p. 69).

Consequentemente, diversos estudos têm sido realizados por teóricos da organização para investigar como a cultura afeta as estratégias de negócios nas organizações nos seus diferentes aspectos.

Como afirma Hofstede et al. (2010, pp. 345-346) a cultura nacional se refere com os valores básicos, enquanto que a cultura da organização se relaciona com as práticas compartilhadas por seus membros, sendo que diversas destas práticas é parcialmente afetada por elementos da cultura nacional.

Para orientar este estudo, desenvolvemos um modelo conceitual de cultura (Figura 7) para demonstrar a relação entre os três construtos, que aborda a influência da CN (dimensão externa) sobre a CO (dimensão interna) e, por conseguinte, as estratégias de negócios da organização. O modelo foi desenvolvido a partir da revisão de bibliografia exposta previamente:

Figura 7 - Modelo Conceitual



Fonte: Elaborado pelo autor.

Portanto, com base no que foi discutido por meio dos conceitos e temas explorados, as seguintes proposições emergem:

P1. Existe uma relação entre a cultura e as estratégias de negócios internacionais;

P2. Nessa relação há variáveis que influenciam e alteram os resultados (positiva ou negativamente);

P3. Mediante esse poder de influência, são necessárias estratégias para os Negócios Internacionais.

## 6. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

É sabido que a cultura é o saber adquirido pelo qual as pessoas interpretam as experiências e se comportam em seu contexto social através dos tempos. Desse modo, tal conhecimento é responsável por formar e moldar diversos aspectos da vida humana, tais como seus símbolos, heróis, rituais, valores pessoais e coletivos, bem como as suas práticas cotidianas, influenciando de forma direta e indireta no comportamento.

Nesta perspectiva, conhecer a cultura pode contribuir para a percepção dos gestores em relação às diferenças culturais dos colaboradores de uma organização de negócios e, a longo prazo, melhorar suas habilidades de gestão intercultural, considerando. Esse entendimento se dá porque, no cotidiano do negócio, a variedade cultural fortuitamente pode influenciar várias práticas nas operações. De maneira análoga, estas diferenças culturais podem ter uma influência equivalente tanto no sujeito como no grupo de colaboradores de qualquer EM.

Mediante a revisão de literatura, observou-se que os valores existentes em uma CO podem ser influenciados pela CN de maneira relevante como também podem agir sobre o comportamento organizacional. Isso demonstrou que compreender a cultura e suas diferenças se converteu em uma questão de fundamental importância para os NI, uma vez que tais diferenças se ampliaram e intensificaram com os processos de mundialização.

Apesar da apresentação de outros modelos de CO neste trabalho, optou-se por compreender os achados com base nas seis dimensões de cultura de G. Hofstede. Leonavičienė e Burinskienė (2021, p. 104), ao compararem o modelo de cultura de Hofstede com os alternativos, consideram que a vantagem essencial deste modelo figura por ser quantificável, compreendido, disponível para comparações entre países, replicável e com taxonomia cultural aceita, o que contribui na pesquisa de NI.

As definições das variáveis da cultura de Hofstede podem ser visualizadas, resumidamente, no Quadro 1.

Quadro 15 - Dimensões da Cultura de Hofstede que Influenciam nos NI

<b>DIMENSÕES DA CULTURA DE HOFSTEDE QUE INFLUENCIAM NOS NI</b>		
<b>Dimensão Cultural</b>	<b>Significado/conceito</b>	<b>Influência sobre os NI</b>
Distância do Poder	Significa a desigualdade em que os integrantes, de baixo poder hierárquico em uma organização, consentem ou têm em expectativa que o poder é partilhado de modo injusto, tanto para mais ou para menos. Sempre estabelecida de baixo para cima.	Dificulta os lucros momentâneos nos mercados financeiros internacionais; Desfavorece ganhos de vantagem competitiva dos negócios internacionais.
Individualismo	Significa que todos têm um padrão de valor universal e que outros indivíduos são vistos como potenciais recursos. Prioriza sempre o trabalho em detrimento do relacionamento, e no trabalho o modelo de relação é empregador-empregado.	Contribui para o ganho de lucros momentâneos nos mercados financeiros internacionais.
Masculinidade	Dimensão em que os valores são ser muito assertivo e competitivo.	Exerce positivamente forte ação no comércio internacional; Considerável demanda de produtos importados; Auxilia nos mercados financeiros internacionais para o ganho de lucros momentâneos.
Prevenção de Incerteza	Significa o grau que uma cultura programa seus membros para sentirem-se confortáveis ou desconfortáveis diante de acontecimentos não esperados. Alta demanda motivacional de regras, sejam escritas ou não. Mais formalização e padronização. Sociedades com estas características tendem a ser emocionais e motivadas pela energia nervosa interna.	Interfere negativamente para o ganho de lucros momentâneos nos mercados financeiros internacionais;
Orientação de Longo Prazo	Sociedades com esta dimensão tendem a ser persistentes, a trabalharem duro, a adquirirem habilidades e educação, a controlarem e observarem os relacionamentos por <i>status</i> , e forte senso em ser paciente e economizar.	Auxilia na correção da direção que a empresa dever seguir para obter recompensas futuras; Interfere positivamente para o ganho de lucros momentâneos nos mercados financeiros internacionais; Direciona a empresa a um maior

		ganho de receitas e à expansão internacional de negócios.
Indulgência	Significa indivíduos com personalidade extrovertida, alegres, que se preocupam com o autocontrole pessoal e saúde, valorizam a amizade, o lazer, e tendem mais ao consumo. Além disso, demonstram menos disciplina moral.	Na realização de NI, auxilia no rigor dos protocolos; Guia a empresa a expandir nos NI e a um maior aumento das receitas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Mediante essa linha orientadora, foi observado que a cultura influencia significativamente as estratégias de NI e que, conforme a dimensão cultural considerada, os aspectos culturais presentes em uma organização podem gerar impacto global. A exemplo, a Orientação de Longo Prazo, assim como Indulgência, podem gerar um impacto positivo nas receitas da empresa, enquanto, que a Distância do Poder pode criar um impacto negativo. Outrossim, nos mercados financeiros, as dimensões Individualismo, Masculinidade e Orientação de Longo Prazo podem gerar influência positiva, ao passo em que a Distância do Poder e a Prevenção de Incertezas, resultados negativos.

Nesse âmbito, também autores como Kristjánsdóttir et al. (2017, p. 8) notaram efeitos consideráveis para o comércio entre países com relação a dimensões como a Masculinidade. Com outro comportamento, alguns autores, como Leonavičienė e Burinskienė (2021, p. 110), por exemplo, focam no estudo de uma das dimensões de Hofstede para empregarem análises mais pontuais de contextos específicos ou não.

No entanto, ao analisar a cultura e suas variáveis que podem influenciar/impactar nas estratégias de NI, é preciso consubstanciar o máximo de informações possível, de modo que assim seja possível apreender o recorte contextual de forma ampla. Por isso, a maioria dos estudos revisados aderiu à categorização de Hofstede.

Os estudos indicaram que existem variáveis que podem influenciar e até mesmo alterar os resultados operacionais de EM. A Distância do Poder demonstrou não contribuir com a organização no ganho de vantagem competitiva dos NI e nos lucros momentâneos nos mercados financeiros internacionais, assim como, a Prevenção de Incerteza. Por outro lado, o Individualismo, a Masculinidade e a Orientação de Longo Prazo contribuem para que organizações possam obter resultados positivos nos lucros momentâneos nos mercados

financeiros internacionais. Do mesmo modo, a Masculinidade exerce positivamente forte ação no comércio internacional, principalmente na demanda de produtos importados. A Orientação de Longo Prazo indicou corrigir e direcionar a empresa a um maior ganho futuro de receitas e à expansão internacional de negócios. Por sua vez, a Indulgência demonstra auxiliar no rigor dos protocolos na realização de NI e, ao mesmo tempo, guiar a empresa na expansão nos NI e a um maior aumento de receitas. Estas quatro últimas dimensões citadas acima levam a empresa a uma integração econômica através da competitividade e, por conseguinte, à sua expansão e lucro. Em contrapartida, as instâncias Distância do Poder e Prevenção de Incerteza podem levar a organização a ter uma perda considerável de receitas. Assim, ressalta-se que as empresas devem de estar cientes com respeito às variáveis culturais, se querem ser bem-sucedidas no mercado internacional.

Fica evidente, principalmente para os gestores, a importância de adquirir as competências de gestão intercultural. E como demonstrado por meio dos achados desta pesquisa, a gestão pode alterar a cultura da organização, mas não a cultura de uma nação, pois os comportamentos dos cidadãos de uma determinada sociedade refletem os valores da cultura em que estes se desenvolveram, especificamente desde o ambiente familiar, vizinhança até a escola.

## **7. CONCLUSÕES**

Esta pesquisa buscou analisar, dentro do atual cenário das pesquisas acadêmicas, as correlações existentes entre aspectos culturais e estratégias de Negócios Internacionais. Assim, ao longo de um estudo sistematizado, procurou-se caracterizar Globalização, Cultura e Estratégia no cenário atual dos Estudos em Gestão de Empresas, descrevendo os aspectos particulares, as relações e os entendimentos sobre cada um desses aspectos com base em autores reconhecidos sobre o tema.

O estudo apontou também as peculiaridades entre Cultura Organizacional e Cultura Nacional para a organização de negócio, buscando elencar elementos como importância, níveis, tipos e dimensões da CO, assim como vantagens e impactos existentes entre as instâncias.

Discorreu-se, ademais, sobre a gestão estratégica e a importância das estratégias para os Negócios Internacionais. Nesta oportunidade, abordou-se a formulação, as fases e importância das estratégias corporativas, competitivas e genéricas.

Por fim, a pesquisa buscou correlacionar os aspectos da Cultura com as Estratégias de Negócios Internacionais, apontando para a importância dessa observação sobre os resultados de uma organização, apresentou um Modelo Conceitual e discutiu as vantagens e desvantagens das estratégias globais e modos de entradas na internacionalização de empresas com base nos achados da pesquisa.

### **7.1 Limitações e sugestão para estudos futuros**

Como toda investigação, o trabalho ora proposto baseou-se em um recorte temático que não tem a pretensão de esgotar analiticamente toda a temática, considerando a natureza mesma da incompletude do diálogo acadêmico. Dessa forma, devem ser consideradas as limitações aqui apresetadas por este estudo.

O presente trabalho usou de diferentes fontes de dados, os quais se utilizaram de diferentes métodos de pesquisa para obtenção dos resultados. Nesse sentido, uma limitação é

a referência de pouca quantidade de estudos apresentados com resultados. Portanto, os resultados não, muitas vezes, podem ser considerados concludentes em virtude da própria natureza deste estudo. Assim, de modo pertinente, considera-se uma probabilidade a realização de um estudo quantitativo, que analise:

- As diferenças culturais entre países específicos, uma vez que esta é uma questão quase negligenciada na literatura existente;

- Numa perspectiva das economias emergentes, por exemplo, o BRICS, podem ser realizados estudos que apliquem as mesmas dimensões culturais, pois possibilitariam uma investigação mais integral para uma melhor observação ou comparação dos indicadores de estratégias de sucesso ou de não sucesso.

Por último, ao analisar as diferentes contribuições teóricas relacionadas ao tema compete citar que este esforço nos fez refletir acerca da necessidade em aprofundar o debate relacionado aos impactos da cultura nos NI.

Ademais, pesquisas futuras potencialmente benéficas determinariam até que ponto os fatores culturais influenciam significativamente as estratégias de NI nas EM.

## **7.2 Considerações finais**

Versando a respeito das considerações finais, compreende-se que é necessário a realização de mais pesquisas na temática da cultura no âmbito dos NI. E, para uma melhor interpretação dos resultados, devem ser utilizadas as dimensões de Hofstede *et al.* (2010) em uma amostra mais ampliada de países e regiões geográficas, como, por exemplo, ocidente x oriente.

Este estudo teve como objetivo analisar, dentro do atual cenário das pesquisas acadêmicas relacionadas às culturas CN e CO, a relação entre os elementos dessas duas instâncias e as estratégias de NI. Foi possível verificar, com base nos estudos analisados, que há influência da cultura nos NI, resultando das seis dimensões de cultura de Hofstede, dentre as quais unicamente a dimensão Masculinidade apresentou uma correlação significativa no comércio internacional, o que corrobora os resultados da pesquisa realizada por

Kristjánsdóttir et al. (2017, p. 7), que indicam que os países que pontuam alto na dimensão, Masculinidade tendem a uma considerável demanda em consumir produtos importados.

Assim, alinhar as diferenças culturais a estratégia de negócios da organização representa um emergente desafio para a gestão da organização.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfaro, L., Chanda, A., Kalemli-Ozcan, S., & Sayek, S. (2004). FDI and economic growth: the role of local financial markets. *Journal of International Economics*, 64 (1), 89–112.
- Alkhafaji, A. F. (2003). *Strategic management: formulation, implementation, and control in a dynamic environment*. Nova Iorque: The Haworth Press.
- Allaire, Y., & Firsirotu, M. E. (1984). Theories of Organizational Culture. *Organization Studies*, 5 (3): 193–226.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*, New York, NY, McGraw-Hill.
- Ansoff, H. I. (1977). *Estratégia empresarial*. Trad. do inglês. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil.
- Ayden, Y., Tatoglu, E., Glaister, K. W., & Demirbag, M. (2020). Exploring the internationalization strategies of Turkish multinationals: A multi-perspective analysis. *Journal of International Management*, 01-17.
- Ayres, J. M. (2015). Framing collective action against neoliberalism: the case of the anti-globalization movement. *Journal of World-Systems Research*, 10(1), 11–34.
- Barcelos, R. H., Chevarria, D. G., Ferreira Pantoja, F. C., Yamim, A. P., & Nique, W. M. (2016). Competitividade E Dimensões Culturais: Uma Análise a Partir Dos Blocos Econômicos União Europeia E Unasul. *Brazilian Journal of Management / Revista de Administração Da UFSM*, 9, 544–558.
- Beauregard, T. A., Basile, K. A., & Thompson, C. A. (2018). Organizational culture in the context of national culture. In K. M. Shockley, W. Shen, & R. C. Johnson (Eds.), *The Cambridge handbook of the global work–family interface* (pp. 555–569).

- Bhalla, A., Lampel, J., Henderson, S. and Watkins, D. (2009). Exploring alternative strategic management paradigms in high-growth ethnic and non-ethnic family firms. *Small Business Economics*, 32(1), p. 77-94.
- Boas, F. (2005). *Antropologia cultural*. Trad. Celso de Castro. 2ª ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed.
- Beugelsdijk, S., Kostova, T., & Roth, K. (2017). An overview of Hofstede-inspired country-level culture research in international business since 2006. *Journal of International Business Studies*, 48(1), 30–47.
- Bruyaka, O., & Prange, C. (2020). International cultural ambidexterity: Balancing tensions of foreign market entry into distant and proximate cultures. *Journal of Business Research*, 118: 491–506.
- Bulajic, A., & Domazet, D. (2012), Globalization and outsourcing and off shoring, *J. Emerg. Trends Comput. Inf. Sci.* 3 (9), 1321–1328.
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and Changing Organisational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Carkovic, M., & Levine, R. (2002). *Does foreign direct investment accelerate growth?* mimeo, University of Minnesota.
- Casagrande, R. M. (2009). Dimensões da cultura organizacional no modelo de Hofstede: estudo em uma empresa brasileira internacionalizada. *Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade Regional de Blumenau*.
- Chaffee, E. E. (1985). Three models of strategy. *Academy of management review*, 10(1), 89-98.
- Chan, A., & Clegg, S. (2002). History, Culture and Organization Studies. *Culture & Organization*, 8(4), 259.

- Chaves, S., Benedete, T., & Polo, E. (2009). Estratégias genéricas: um estudo evolutivo e comparativo de três visões. *Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 4(2), 101-118.
- Cheney, G., L. T. Christensen, T. E. Zorn, Jr. & Shiv G. (2004). *Organizational Communication in an Age of Globalization. Issues, Reflections, Practice*. Prospect Heights, IL: Waveland Press, Inc.
- Cheung, S., Wong, P., & Wu, A. (2011). Towards an organizational culture framework in construction. *International Journal of Project Management*, 29, 33-44.
- Collier, S. P. (2018). The downside of globalisation: Why it matters and what can be done about it. *World Economy*, 41(4), 967–974.
- Conceição, M. S., & Costa, T. M. (2011). A cultura como fator estratégico para o planejamento de marketing internacional. VIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.
- Damodaran, A. (2018). Deja vu in Turkey: Currency crisis and corporate insanity!. Retrieved from <http://aswathdamodaran.blogspot.com/2018/08/deja-vu-in-turkey-currency-crisis-and.html>.
- Danjour, M. F., Oliveira, P. W. S., & Añez, M. E. M. (2014). Relação Entre Cultura Organizacional E Estratégias. *Holos*, 30(1), 210–227.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*, 16 ed. Londres, Pearson Education.
- Davies, H., & Ellis, P. (2000). Porter's Competitive Advantage Of Nations: Time For The Final Judgement? *Journal of Management Studies*, 37, 1189-1214.
- De Haan, J., & Sturm, J. E. (2017). Finance and income inequality: A review and new evidence. *European Journal of Political Economy*, 50, 171–195.

Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea da Academia das Ciências de Lisboa, I Volume, A-F - Editorial Verbo, 2001.

Di Stefano, G., Scrima, F., & Parry, E. (2019). The effect of organizational culture on deviant behaviors in the workplace. *International Journal of Human Resource Management*, 30(17), 2482–2503.

Dreher, A. (2006). Does globalization affect growth? Evidence from a new index of globalization. *Applied Economics*, 38(10), 1091–1110.

Doh, J. P., & Luthans, F. (2018). *International management: culture, strategy, and behavior*. 10.<sup>a</sup> ed. Nova Iorque, McGraw-Hill Education.

Dollar, D., & Kraay, Aart. (2001). *Trade, growth, and poverty*. Policy, Research working paper no. WPS 2615. Washington, D.C.: World Bank Group.

Drucker, P. F. (2008). *Management*. Revised edition. New York, NY: Harper Collins.

Egger, H., & Fischer, C. (2020). Increasing resistance to globalization: The role of trade in tasks. *European Economic Review*, 126.

Evered, R. (1983). So What is Strategy? *Long Range Planning*, 16(3), 57–72.

Fainshmidt, S., Smith, A., & Judge, W. Q. (2016). National Competitiveness and Porter's Diamond Model: The Role of MNE Penetration and Governance Quality. *Global Strategy Journal*, 6(2), 81–104.

Fatehi, K., & Choi, J. (2008). *International business management: succeeding in a Culturally diverse world*. 2.<sup>a</sup> ed. California: Springer, 2008.

Fernandes, J. P. T. (2013). *Jogos de guerra: o uso da estratégia militar na competição empresarial*. *Idn Nação e Defesa*, 5 (136), 180-201.

- Galariotis, E., & Karagiannis, K. (2021). Cultural dimensions, economic policy uncertainty, and momentum investing international evidence. *European Journal of Finance*, 27(10), 976–993.
- Geertz, C. (2008). *A interpretação das Culturas*. 1º. ed. 13º reimpr. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos.
- Gelfand, M. J., Bhawuk, D. P., Nishii, L., & Bechtold, D. (2004). Individualism and collectivism. In: R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 cultures* (p. 437–512). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Goraieb, M. R., do Nascimento, M. R., & Verdu, F. C. (2019). Cultural Influences on Foreign Direct Investment. *Internext: Revista Eletrônica de Negócios Internacionais Da ESPM*, 14(2), 128–144.
- Gozgor, G. (2017). The Impact of Globalization on the Structural Unemployment: An Empirical Reappraisal. *International Economic Journal*, 31(4), 471–489.
- Grande, I. (2007). *Marketing cross-cultural*. São Paulo: Thomson Learning.
- Hall, W. K. (1980). Survival Strategies in a Hostile environment. *Harvard Business Publishing*, 58(5), 75–85.
- Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18(4), 657–693.
- Herbert, T. T., & Deresky, H. (1987). Generic strategies: an empirical investigation of typology validity and strategy content. *Strategic Management Journal, Hoboken (NJ): John Wiley & Sons*, 8(2) 135-147.
- Hill, C. W. L. (2013). *International business: competing in the global marketplace*.

- Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. (2014). *Strategic Management: Theory: An Integrated Approach*. 11 ed. Editor: Cengage Learning.
- Hitt, M., Franklin, V., & Zhu, H. (2006). Culture, institutions and international strategy. *Journal of International Management*, 12, 222-234.
- Hofer, C. W., and D. E. Schendel. 1978. *Strategy formulation: analytical concepts*. St. Paul, mn: West Publishing.
- Hofstede, G. (2003). *Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental*. 1.<sup>a</sup> ed. Lisboa, Sílabo.
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1984). Hofstede's Culture Dimensions: An Independent Validation Using Rokeach's Value Survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 15(4), 417-433.
- Hofstede, Geert; Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Revised and Expanded Third Edition. New York: McGraw Hill.
- Hogan, S. J., & Coote, L. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67, 1609-1621.
- Horner, S., Baack, D., & Baack, D. (2016). The Role of Psychic Distance in Internationalization Strategy Evaluations and Strategic Choices. *Journal of Business Strategies*, 33(1), 15-46.
- House, R. J., Hanges P. J., Javidan M., Dorfman P. W., & Gupta V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations*. The GLOBE Study of 62 Societies. Thousand Oaks, CA: Sage.
- House, R. J., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37(1), 3-10.

- Huwart, J., & Verdier, L. (2015). *Globalización económica: Orígenes y consecuencias*, Esenciales OCDE. Paris: OECD Publishing.
- International Monetary Fund. (2007). *Financial Globalization A compilation of articles from Finance & Development*. Washington, D.C, IMF Multimedia Division, Creative Services.
- Islami, X., Mustafa, N., & Topuzovska L. M. (2020). Linking Porter's generic strategies to firm performance. *Future Business Journal*, 6(3).
- Jaques, E. (1951). *The Changing Culture of a Factory*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Janićijević, N. (2011). Methodological approaches in the research of organizational culture. *Ekonomski Anali / Economic Annals*, 56(189), 69–99.
- Kharub, M., & Sharma, R. K. (2016). Investigating the role of porter diamond determinants for competitiveness in msmes. *International Journal for Quality Research*, 10(3), 471–486.
- Kaul, A. (2019). Culture vs strategy: which to precede, which to align? Journal of Strategy and Management, 12(1), p. 116-136.
- Kokina, I., & Ostrovska, I. (2014). The analysis of organizational culture with the denison model. The Case Study of Latvian Municipality. *European Scientific Journal, ESJ*, 9.
- Kotabe, M. M., & Helsen, K. (2017). *Global marketing management*. Seventh Edition. John Wiley & Sons.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. 15 ed. Global Edition: Pearson Education Limited.
- Kristjánisdóttir, H., Guðlaugsson, P. Ö., Guðmundsdóttir, S., & Aðalsteinsson, G. D. (2017). Hofstede national culture and international trade. *Applied Economics*, 49(57).

- Laraia, R. B. *Cultura: um conceito antropológico*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 14<sup>a</sup> ed. 2001.
- Leonavičienė, E., & Burinskienė, A. (2021). Research on the reflection of cultural dimensions in international business. *Insights into regional development*, 3(4), 101-114.
- Levitt, T. (1984). *The globalization of markets*. *McKinsey Quarterly*, 3, 2–20.
- Mac-Dermott, R. and Mornah, D. (2015) The Role of Culture in Foreign Direct Investment and Trade: Expectations from the GLOBE Dimensions of Culture. *Open Journal of Business and Management*, 3, 63-74.
- Mainardes, E., Ferreira, J., & Raposo, M. L. (2014). Strategy and strategic management concepts: are they recognised by management students? *E & M Economie A Management*, 17, 43-61.
- Man, M. M. K. (2009). The Relationship between Distinctive Capabilities, Strategy Types, Environment and the Export Performance of Small and Medium-Sized Enterprises of the Malaysian Manufacturing Sector. *Management*, 4(3), 205–223.
- Meeker, B. F. (1971). Decisions and Exchange. *American Sociological Review*, 36(3), 485–495.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, J. H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546–562.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1998). *The Strategy Process, Concepts, Contexts, Cases*. 3 ed.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). *Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Moran, R. T., Abramson, N. R., & Moran, S. V (2014). *Managing cultural differences*. 9 ed.

- Moore, F. (2020). Multiple interpretations of “national culture” and the implications for international business: The case of Taiwan. *Journal of World Business*, 55(5).
- Moore, M. (2000). Managing for Value: Organizational Strategy in For-Profit, Nonprofit, and Governmental Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29, 183-208.
- Motta, L. A. S. Da, & Gomes, J. S. (2019). Interações entre cultura nacional, cultura organizacional e gestão pública. *Contabilidade y Negocios*, 14(27), 89–103.
- Muscalu, E. (2014). Organizational Culture in the Age of Globalization. *Buletin Stiintific*, 19(2), 120–125.
- Nasreen, S., Mahalik, M. K., Shahbaz, M., & Abbas, Q. (2020). How do financial globalization, institutions, and economic growth impact financial sector development in European countries? *Research in International Business and Finance*, 54, 15-15.
- Neumann, J. V., & Morgenstern, O. (1953). *Theory of games and economic behavior*. 3 ed. Princeton, Princeton University Press.
- Oliveira, D. de P. R.s de. (2007). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 23 ed. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, R. H., Figueira, A. R., & Pinhanez, M. (2018). Uppsala model: A contingent theory to explain the rise of EMNEs. *Internext: Revista Eletrônica de Negócios Internacionais Da ESPM*, 13(2), 30–42.
- Organisation for economic co-operation and development, (2007). *Making the Most of Globalisation*. Paris, OECD Economic Outlook.
- Organisation for economic co-operation and development, (2016), OECD Factbook 2015-2016: Economic, Environmental and Social Statistics. Paris, OECD Publishing.

- O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516.
- Ouellet, S. M., Facal, J., & Hébert, L. (2015). Understanding Cultural Difference Management through Charles Taylor's Philosophy: Case Studies from the Food Processing Industry. *Administrative Sciences*, 5(2), 46–70 (2015).
- Ozkan, K. S. L. (2020). International market exit by firms: Misalignment of strategy with the foreign market risk environment. *International Business Review*.
- Pagda, Z., Bayraktar, S., & Jimenez, A. (2021). Exploring culture and leadership after 23 years: A replication of GLOBE project in Turkey. *Journal of International Management*, 27(1).
- Pan, Y., & Tse, D. K. (2000). The hierarchical model of market entry modes. *Journal of International Business Studies*, 31(4), 535–55455.
- Paul, J. (2020). SCOPE framework for SMEs: A new theoretical lens for success and internationalization. *European Management Journal*, 38(2), 219–230.
- Peleckis, K. (2013). International business negotiations: culture, dimensions, context. *International journal of business, humanities, and technology*, 3(7), 91-99.
- Penz, E. (2006). Researching the socio-cultural context: putting social representations theory into action. *International Marketing Review*, 23(4), 418 – 437.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. (Cover story). *Harvard Business Review*, 68(2), 73–93.

- Porter, M. E. (1990). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 22 ed. São Paulo, Campus.
- Prajogo, D. I., & McDermott, C. M. (2011). The relationship between multidimensional organizational culture and performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(7), 712–735.
- Rosa, P. R. da., & Rhoden, M. I. S. (2007). Internacionalização de uma empresa brasileira: um estudo de caso. *REAd: revista eletrônica de administração*, 13 (3): 74-91.
- Rugman, A., Oh, C., & Lim, D. (2012). The regional and global competitiveness of multinational firms. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2), 218–235.
- Santos, I. A. (2009). Estratégias competitivas das cooperativas de crédito e sua influência no desempenho: um estudo de multicasco. *Dissertação de Mestrado*, Universidade Federal do Paraná.
- Sahin, A. (2010). Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetmel Etkinlik. *Maliye Dergisi*, 159, 21-35.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. 4 ed. Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25 (2): 34-46.
- Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 23–47.
- Shenkar, O. (2001). Cultural Distance Revisited: Towards a More Rigorous Conceptualization and Measurement of Cultural Differences. *Journal of International Business Studies*, 32(3), 519–535.

- Shi, X., & Wang, J. (2011). Interpreting Hofstede Model and GLOBE Model: Which Way to Go for Cross-Cultural Research? *International Journal of Business and Management*, 6 (93).
- Shimizu, K., Hitt, M.A., Vaidyanath, D. & Pisano, V. (2004). Theoretical foundations of cross-border mergers and acquisitions: a review of current research and recommendations for the future. *Journal of International Management* 10 (3), 307–353.
- Silva, L. L. (2010). A influência da estratégia corporativa na criação de valor: um estudo de caso dos Diários Associados em Minas Gerais. *Dissertação de Mestrado em Administração Universidade Católica de Minas Gerais e Fundação Dom Cabral*, Belo Horizonte.
- Simões, C., Esperança, J. P., & Simões, V. C. (2013). *Horizonte Internacionalizar: Guia para PME*. Lisboa, Obras em Curso, Lda.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
- Stiglitz, J. E. (2002). *Globalization and its Discontents*. Nova Iorque, Norton & Company, Inc.
- Soares, A. M., Farhangmehr, M., & Shoham, A. (2007). Hofstede's dimensions of culture in international marketing studies. *Journal of business research*, 60(3), 277-284.
- Swoboda, B., & Sinning, C. (2020). How country development and national culture affect the paths of perceived brand globalness to consumer behavior across nations. *Journal of Business Research*, 118, 58–73.
- Teeple, G. (2000). *What is Globalization?* McBride S., Wiseman J. (eds) Globalization and its Discontents. London, Palgrave Macmillan.

- Teixeira, A. S. S. (2014). Modos de entrada em mercados internacionais: a internacionalização de empresas portuguesas para o Brasil. Braga. *Dissertação de Mestrado em Negócios Internacionais, Universidade do Minho.*
- Tellis, G. J., Prabhu, J. C., & Chandy, R. K. (2009). Radical Innovation Across Nations: The Preeminence of Corporate Culture. *Journal of Marketing, 73*(1), 3–23.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland III, A. J. (2012). *Crafting and Executing Strategy. The Quest for Competitive Advantage. Concepts and Cases.* New York, The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Triandis, H. C., Bontempo, R., Villareal, M. J., Asai, M., & Lucca, N. (1988). Individualism and collectivism: Cross-cultural perspectives on self-ingroup relationships. *Journal of Personality and Social Psychology, 54*(2), 323–338.
- Tsubuku, M. (2018). Impacts of globalization on tariff settings. *International Economics & Economic Policy, 15*(1), 117–129.
- Tuna, E. (2006). The tobacco sector in The Republic of Macedonia - Competitiveness Analysis, Degree thesis in business administration, *Thesis No: 446, SLU, Department of Economics.*
- Tylor, E. (2016). *Primitive Culture, Volume I: Research's into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom.* Mineola. New York, Dover Publications.
- Vizzoto, A. D., Pereira, B. A. D., Campanher, M. F., & Ravello, F. S. (2014). An Overview on the Studies of Organizational Culture in Journals Indexed in the Business Administration Area (2008-2013). *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies, 6* (1), 132–151.
- Wahyuningsih, S., Sudiro, A., Troena, E.A., & Irawanto, D.W. (2019). Analysis of organizational culture with denison's model approach for international business competitiveness. *Problems and perspectives in management, 17*, 142-151.

- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic management and business policy: toward global sustainability*. 13 ed.
- Wright, P. Kroll, M., & Parnell, L. (2000). *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas.
- Xenikou, A., & Simosi, M. (2006). Organizational Culture and Transformational Leadership as Predictors of Business Unit Performance. *Journal of social control science*, 21(6), 566-579.
- Yeganeh, H. (2011). Culture and international trade: evidence from Canada. *International Journal of Commerce and Management*. 21(4):381-393.
- Yildiz, E. (2016). A Study on the Relationship between Organizational Culture and Organizational Performance and a Model Suggestion. *International Journal of Research In Business and Social Science*, 3, 52-67.
- Zaccarelli, S. B., & Fischmann, A. A. (1994). Estratégias genéricas: classificação e usos. *Revista de Administração de Empresas, São Paulo (SP): Escola de Administração de Empresas de São Paulo – Fundação Getúlio Vargas*, 34(4), p. 13-22.
- Zámborský, P. (2019). *International Business and Global Strategy*. 2 ed. University of Waikato, 2019.