

IMPACTO DAS CULTURAS NACIONAIS NA
FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA DAS EMPRESAS EM
CONTEXTO DE GLOBALIZAÇÃO

Mickaël Antunes Da Silva

Dissertação de Mestrado em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor José Luís Mexia Fraústo Crespo de Carvalho, Prof. Catedrático, ISCTE
Business School, Departamento de Gestão

Abril 2013

IMPACTO DAS CULTURAS NACIONAIS NA
FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA DAS EMPRESAS EM
CONTEXTO DE GLOBALIZAÇÃO

Mickaël Antunes Da Silva

Dissertação de Mestrado em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor José Luís Mexia Fraústo Crespo de Carvalho, Prof. Catedrático, ISCTE
Business School, Departamento de Gestão

Abril 2013

IMPACTO DAS CULTURAS NACIONAIS NA FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA DAS
EMPRESAS EM CONTEXTO DE GLOBALIZAÇÃO

Mickaël Antunes Da Silva

Resumo

As culturas nacionais desempenham um papel preponderante nas diversas estratégias das empresas que se encontram espalhadas pelo mundo fora. Os requisitos culturais do país de origem de qualquer organização influem na forma destas competirem no mercado. O entendimento das diferenças culturais enquanto condicionante das estratégias de qualquer empresa no mundo pode constituir uma vantagem para qualquer agente no mercado global.

Através do modelo das cinco dimensões de Hofstede é possível agrupar os países em cinco grandes grupos culturais homogéneos dentro deles e heterogéneos para com os outros. Destaque nesta repartição para a existência de um sexto cluster composto apenas pelo Japão que não é semelhante a mais nenhum país e como tal é tratado isoladamente como sugerem vários autores.

Os vários clusters culturais demonstram evidentes diferenças em termos de estratégias. O cluster dos “Economistas Ocidentais” que agrupa algumas das economias com PIB mais elevado na Europa Ocidental e América demonstra uma forte preocupação com uma gestão à base de indicadores financeiros. Já o Japão evidencia uma forte preocupação com o cliente e com a I&D, valores partilhados pelos países nórdicos francamente virados para a inovação e sustentabilidade.

Já as principais economias emergentes encontram-se agrupadas no mesmo cluster que tem como principal característica uma aposta num horizonte temporal de longo prazo. O mesmo não acontece com a maioria dos países da Europa Ocidental que devido à sua forte aversão à incerteza, optam por estratégias marcadas pela flexibilidade. O entendimento das diferenças culturais torna-se cada vez mais importante em contexto de globalização.

Palavras-Chave: Culturas, Estratégia, Globalização, Países.

Classificação JEL: F23 Multinational Firms. International Business & M14 Corporate Culture.

Abstract

National cultures play an important role in various corporate strategies that are scattered around the world. The cultural requirements of the country of origin of any organization influence the way these competing in the market. The understanding of cultural differences while conditioning the strategies of any company in the world can be an advantage to any agent in the global market.

Through the model of the five dimensions of Hofstede is possible to group countries into five major cultural groups within them homogeneous and heterogeneous to others. Featured in this division for the existence of a sixth cluster composed only by Japan that is not similar to any other country and as such is treated separately as suggested by several authors.

The various cultural clusters show clear differences in strategies. The cluster of "Western economists" that brings together some of the economies with the highest GDP in Western Europe and America demonstrates a strong concern with management will be based on financial indicators. Japan already evidences a strong concern with the client and with R & D, values shared by the Nordic countries frankly facing innovation and sustainability.

Already the major emerging economies are grouped in the same cluster whose main characteristic a bet on a long-term time horizon. The same is not true of most Western European countries that because of their strong dislike uncertainty will, choose strategies marked by flexibility. The understanding of cultural differences becomes increasingly important in the context of globalization.

Keywords: Cultures, Strategy, Globalization, Countries.

JEL Classification: F23 Multinational Firms. International Business & M14 Corporate Culture.

Agradecimentos

Aos meus pais, Rosa e António pela dedicação, paciência e cumplicidade em qualquer circunstância, sem o vosso apoio nunca teria chegado tão longe,

Ao meu orientador nesta tese, José Crespo de Carvalho, que foi muito mais do que um simples orientador, foi um parceiro que me guiou neste caminho ou deva dizer antes um amigo,

Aos meus avós que sempre foram muito para além do simples laço familiar, ajudaram-me incondicionalmente a atravessar as dificuldades da vida,

Ao meu irmão que apesar das adversidades da vida sempre foi o meu primeiro fã e a minha principal fonte de motivação,

A toda a minha família em geral que me fez acreditar que era possível e me incentivou a alcançar metas que julgava inatingíveis e que ultrapassei,

À minha prima Isabel por todo o encorajamento e auxílio na fase final desta aventura académica,

A todos os meus amigos que nunca deixaram de me apoiar nesta caminhada, um abraço especial aos que contribuíram direta ou indiretamente neste trabalho,

Ao docente Néilson António pela sua especial contribuição com o seu sempre precioso conhecimento sobre o Japão,

Índice

Introdução	2
1.As diferenças culturais como heterogeneidade de um mundo globalizado	7
1.1 Gestão e Globalização, uma associação desafiadora.....	7
1.2 As diferenças culturais existentes no mundo.....	15
1.2.1 Principais teóricos das diferenças culturais	16
1.2 A prevalência do modelo de Hofstede.....	19
1.3 Predominância de grandes grupos culturais	26
1.4 A cultura e o processo de formulação estratégica nas empresas	33
2. Metodologia da Investigação	36
3. Os grandes grupos culturais no mundo globalizado	38
3.1 Os Economistas Ocidentais	39
3.1.1 Cultura e Valores estratégicos	39
3.1.2 Walmart, a típica empresa americana de sucesso	43
3.2 Os Convictos Nórdicos.....	45
3.2.1 Cultura e Valores estratégicos	45
3.2.2 Nokia, o símbolo da cultura empresarial nórdica	49
3.3 Os ambiciosos emergentes	50
3.3.1 Cultura e valores estratégicos	50
3.3.2 Samsung Electronics, retrato do pensamento estratégico asiático.....	53
3.4 Os cautelosos	54
3.4.1 Cultura e valores estratégicos	54
3.4.2 BNP Paribas, cautelosa empresa de sucesso.....	57
3.5 Os países ainda em desenvolvimento	59
3.5.1 Cultura e valores estratégicos	59
3.5.2 A gestão em desenvolvimento da Sonatrach	61
3.6 O caso particular e distintivo do Japão.....	62
3.6.1 Cultura e valores estratégicos	62
3.6.2 Toyota, o modelo japonês que perdura	65
4. Debate Conclusivo	67
Bibliografia	76
Anexos.....	81

Índice de Ilustrações

Figura 1 - Países visitados pela F1 em 1990 comparativamente com 2012, reflexo da tendência de globalização.....	8
Quadro 1 - Causas e consequências da globalização segundo Sae (2005) e Ferreira et al. (2011)	9
Esquema 1 - Globalização da produção e dos mercados segundo Ferreira et al. (2011)	12
Figura 2 - Exemplos de adaptação local dos menus do McDonald's em todo o mundo	13
Figura 3 - A globalização traz novos desafios para a gestão apimentados pelas diferenças culturais	15
Esquema 2 - Síntese cultural dos trabalhos de E. Hall (1990)	18
Quadro 2 - As Sete Dimensões Culturais de Hampden-Turner & Trompenaars (1997)	19
Gráfico 1 - Aversão à incerteza Vs Masculinidade.....	21
Gráfico 2 - Distância ao Poder Vs Individualismo	23
Gráfico 3 - Valores da Orientação de Longo Prazo para vários países espalhados no mundo.24	
Gráfico 4 - Cruzamento das duas componentes principais e evidência dos clusters culturais. 27	
Figura 4 - Mapa mundo com destaque para os vários clusters culturais presentes.....	28
Gráfico 5 - Perfil cultural dos "economistas ocidentais"	29
Gráfico 6 - Perfil cultural dos "Convictos Nórdicos"	30
Gráfico 7 - Perfil cultural dos "Ambiciosos Emergentes"	30
Gráfico 8- Perfil cultural dos "Cautelosos"	31
Gráfico 9 - Perfil cultural dos "Países ainda em desenvolvimento".....	32
Gráfico 10 - Perfil cultural do Japão	32
Esquema 3 - Relação entre perfil, processo e conteúdo estratégico.....	35
Esquema 4- Metodologia e método usados na investigação acerca do impacto das culturas nacionais na formulação estratégica das empresas	37
Gráfico 11 - Intervalos culturais dos "Economistas Ocidentais.....	39
Figura 5 - Orientações estratégicas mais e menos valorizadas por 10 empresas representativas do grande grupo cultural dos "Economistas Ocidentais".	41
Figura 6 - 50 anos de performance segundo a Walmart.....	44
Gráfico 12 - Intervalos culturais dos "Convictos Nórdicos"	46
Figura 7- Orientações estratégicas mais e menos valorizadas por 10 empresas representativas dos "Convictos Nórdicos".	47

Gráfico 13- Intervalos culturais dos "Ambiciosos Emergentes"	50
Figura 8 - Orientações estratégicas mais e menos valorizadas por 10 empresas representativas dos "Ambiciosos Emergentes"	51
Gráfico 14 – Intervalos culturais dos "Cautelosos"	54
Figura 9- Orientações estratégicas mais e menos valorizadas por 10 empresas representativas dos "Cautelosos"	56
Gráfico 15 - Intervalos culturais dos "Países ainda em Desenvolvimento"	59
Figura 10 – Orientações estratégicas mais e menos valorizadas por 10 empresas representativas dos "Países ainda em Desenvolvimento".	60
Gráfico 16 – Intervalos culturais do Japão	62
Figura 11 – Orientações estratégicas mais e menos valorizadas por 10 empresas representativas dos Japão.	63
Figura 12 - A estratégia em árvore da Toyota.....	65
Figura 13 - Orientações estratégicas mais e menos valorizadas nos 6 clusters culturais retidos na investigação	68
Quadro 3 - Síntese das experiências dos entrevistados face às várias dimensões estratégicas	72

Introdução

A investigação aqui apresentada retrata o papel que as diferenças culturais podem desempenhar nas estratégias de empresas em contexto de globalização. A primeira parte desta dissertação consiste na contextualização da investigação, ou seja, o atual estado de globalização em que se encontra o comércio mundial. Em seguida, é feita uma divisão dos países do mundo em seis grandes grupos culturais consoante as dimensões culturais de Hofstede e as premissas de outros autores das diferenças culturais. Numa segunda parte, é dada a conhecer a metodologia de investigação seguida pela dissertação.

A terceira parte desta dissertação consiste na caracterização de cada um dos clusters culturais onde se destacam as principais prioridades estratégicas de cada grande grupo cultural. A caracterização de cada grande grupo cultural vem acompanhada de um caso de uma empresa pertencente a um dos países do cluster e que espelhe os valores culturais do cluster na sua estratégia. A quarta parte diz respeito a um debate conclusivo sobre o objeto da dissertação onde são transmitidos os principais ensinamentos e conclusões a que a investigação permitiu chegar.

A primeira parte intitulada “As diferenças como heterogeneidade de um mundo globalizado”, retrata em primeiro lugar a globalização nos dias de hoje e o papel que esta ocupa na vida de qualquer pessoa pelo mundo fora. Em segundo lugar é feita uma abordagem paralela entre gestão e globalização e como a globalização influi nos modelos de gestão contemporâneos. Muitos dos autores citados neste capítulo inicial defendem os benefícios da globalização enquanto fenómeno positivo para a sociedade. Já outros autores mostram-se mais enigmáticos questionando a dimensão unicamente positiva deste fenómeno.

Alguns investigadores abordam o tema da globalização questionando se devemos de facto falar em globalização ou apenas em semiglobalização, ou melhor se se deve considerar a globalização como uma harmonização implacável ou antes um realce de diferenças. No final desta secção, a grande maioria dos autores concorda que a globalização constitui um grande desafio para a gestão e mais concretamente para os gestores. Consideram alguns até que este fenómeno representa o maior desafio que a gestão enfrentou até hoje!

Posteriormente, numa outra secção é abordado o tema das diferenças culturais existentes no mundo. Aqui encontra-se uma alusão aos principais teóricos das diferenças culturais onde se destacam Hall & Hall, Hampden-Turner ou Trompenaars.

Em seguimento, é atribuído especial destaque ao modelo de Hofstede nas suas cinco dimensões. Este modelo é considerado o mais fiável e eficaz a nível mundial e serve de base à investigação inerente a esta dissertação. Destaque neste ponto para a abordagem de Minkov que através de tratamento estatístico acrescentou dimensões e profundidade ao modelo de Hofstede. As dimensões acrescentadas por Minkov não foram, porém, incluídas neste estudo por não possuírem grande relevância no domínio da estratégia empresarial.

Na secção seguinte é feita a divisão dos países do mundo que foram avaliados nas cinco dimensões do modelo de Hofstede. Estatisticamente e em concordância com alguns autores das diferenças culturais, o Japão foi considerado como afastado culturalmente de qualquer outro país no mundo pelo que será tratado isoladamente constituindo por si só um sexto cluster. São fornecidos detalhes sobre a divisão dos países retidos em análise em cinco grandes grupos culturais. Para tal, recorreu-se a uma análise fatorial das cinco dimensões do modelo de Hofstede e em seguida foi feito um agrupamento em clusters heterogéneos entre si e homogéneos dentro de si próprios.

Na segunda parte são fornecidos detalhes sobre a metodologia da investigação realizada. A metodologia assenta num paradigma interpretativo, já o método da investigação está articulado em três “pilares”: Revisão do estado da arte; diagnóstico das orientações estratégicas dominantes de 60 empresas representativas dos seis clusters culturais retidos; Entrevistas a profissionais que tenham estado em contacto com diversas culturas; O método da investigação é, assim, qualitativo.

A terceira parte diz respeito à caracterização cultural e estratégica de cada grande grupo cultural. Nesta parte encontra-se em primeiro lugar uma síntese do perfil cultural de cada grande grupo cultural consoante o modelo das cinco dimensões de Hofstede. É posteriormente apresentada uma caracterização do processo de formulação estratégica de cada cluster cultural bem como os tipos de estratégias mais defendidas por cada conjunto de países. Esta caracterização é efetuada essencialmente com resultados de investigações anteriores realizadas por teóricos da qualidade bem como pelo relato das experiências dos profissionais que tenham estado em contacto com as referidas culturas.

A caracterização estratégica de cada grande grupo cultural é complementada com a apresentação das orientações estratégicas mais e menos valorizadas pelas empresas representativas de cada cluster cultural (10 empresas por cada grande grupo cultural). Esta

análise permite rastrear o perfil estratégico de cada grande grupo cultural e, sobretudo, permite visualizar as diferenças nas prioridades estratégicas de cada cluster cultural.

No final da caracterização de cada um dos seis grandes grupos culturais, é feita a referência a uma empresa pertencente ao cluster cultural que espelhe os valores estratégicos mais defendidos pelas empresas dos países que compõem cada grande grupo cultural.

A parte final desta dissertação apresenta um debate conclusivo que engloba sob várias questões os principais ensinamentos a reter da investigação conduzida. É feita primeiro uma analogia ao impacto que as culturas nacionais de facto têm na formulação estratégica das empresas, sendo que é escrutinado até que ponto as culturas nacionais influenciam a atuação das empresas no comércio mundial.

Nesta parte conclusiva é também feita uma alusão aos restantes fatores que influenciam que podem influenciar as estratégias das empresas e que podem estar ou não diretamente relacionados com as culturas nacionais. Neste caso específico destaque para as empresas americanas e a sua preocupação com a remuneração do acionista que se deve a uma restrição pela forma de financiamento baseada em imperativos culturais.

Questiona-se ainda nesta parte a aplicabilidade das intenções estratégicas das empresas no quotidiano das suas atividades. Com recurso às experiências vividas pelos entrevistados verificar-se-á que de uma forma geral as empresas de todos os clusters culturais seguem as orientações estratégicas que se fixaram. Neste ponto é ainda feita uma referência comparativa entre Brasil e China, dois países que embora pertençam ao mesmo grande grupo cultural assumem algumas diferenças que merecem ser sublinhadas.

Por fim, é salientada a importância da investigação para o contexto atual e para o futuro. Fala-se aqui da importância e do futuro das diferenças culturais em contexto de globalização. Como é sabido e sublinhado por muitos autores da globalização, este fenómeno constitui o maior desafio conhecido até hoje para a gestão. Neste sentido, é aqui abordado papel das diferenças culturais neste desafio. Serão chave de sucesso? Apenas um parâmetro a ter em consideração? Ou um simples dado que se irá diluir como consequência da gradual harmonização de gostos e preferências pelo mundo fora?

1.As diferenças culturais como heterogeneidade de um mundo globalizado

1.1 Gestão e Globalização, uma associação desafiadora

A globalização é hoje um tema em destaque para qualquer continente, país, organização ou pessoa. Esta é uma realidade que pauta o nosso quotidiano e com a qual aprendemos a viver a cada dia que passa. Está hoje presente em todas as ações que nos rodeiam. Não é uma doença, apenas a nova forma do mundo atual através da qual devemos aprender a ser e estar.

Avistando este prisma de análise, estaremos nós em Portugal ou apenas num país gigantesco chamado mundo? A globalização regulando o nosso quotidiano reduz as fronteiras ao seu simples aspeto físico e geográfico? De que forma devemos olhar o futuro? Numa perspetiva local ou mundial?

Para encontrar as respostas a todas estas questões, é necessário em primeiro lugar entender sucintamente no que consiste o fenómeno da globalização. Neste âmbito, vários autores tentaram encontrar uma definição eficaz para este fenómeno, como testemunha Ghemawat (2008) ao referir que os livros sobre globalização estão hoje bem presentes no panorama da literatura internacional, passaram, de menos de quinhentos publicados na década de 90 para mais de 5000 entre 2000 e 2004. Sae (2005), um dos muitos autores sobre globalização, arrisca-se a definir globalização ao afirmando que se trata acima de tudo de uma tendência mundial para a expansão além-fronteiras. Esta, por sua vez, dá origem a uma economia mundial interligada entre os vários países a partir da qual as empresas fazem os seus negócios e, sobretudo, competem entre si sem restrições fronteiriças. Este autor transmite assim a noção de globalização enquanto tradução da visão de mundo como um todo.

Num dos seus trabalhos publicados, Al Rodhan & Stoudmann (2006) analisaram várias definições de globalização e com base nesse estudo concluíram que os vários autores se debruçam apenas num aspeto específico da globalização. Porém, para conseguir definir globalização segundo estes autores, este fenómeno deve ser entendido como mais complexo e multifacetado. Al Rodhan & Stoudmann (2006) ainda referem que a globalização é evolutiva, tratando-se de um processo fluido que está a mudar constantemente com o desenvolvimento da sociedade humana. Como último desafio do seu estudo, estes autores estabeleceram a sua própria definição de globalização:

“A globalização é um processo que engloba as causas e as consequências da integração transnacional e transcultural das atividades humanas e não humanas”.

Desta definição salta à vista um aspeto comum à grande maioria dos autores da globalização, a noção de interdependência entre países. Por outro lado, fica bem claro que a globalização é um fenómeno que não diz respeito apenas a um conjunto limitado de países, mas sim, circunscreve-se a um conjunto de nações, sobretudo novas economias emergentes. Um exemplo bem expressivo do envolvimento de um grande conjunto de países no fenómeno da globalização é o caso do desporto motorizado rei, a Fórmula 1. Esta disciplina, verdadeiro símbolo de conhecimento na ponta da tecnologia e da riqueza económica tem sofrido nas duas últimas décadas grandes alterações nos seus padrões de origem. Essencialmente utilizada como ilustração da competição entre os principais construtores automóveis mundiais, esta disciplina é hoje um dos desportos mais globalizados como demonstra a evolução do seu calendário (Figura 2).

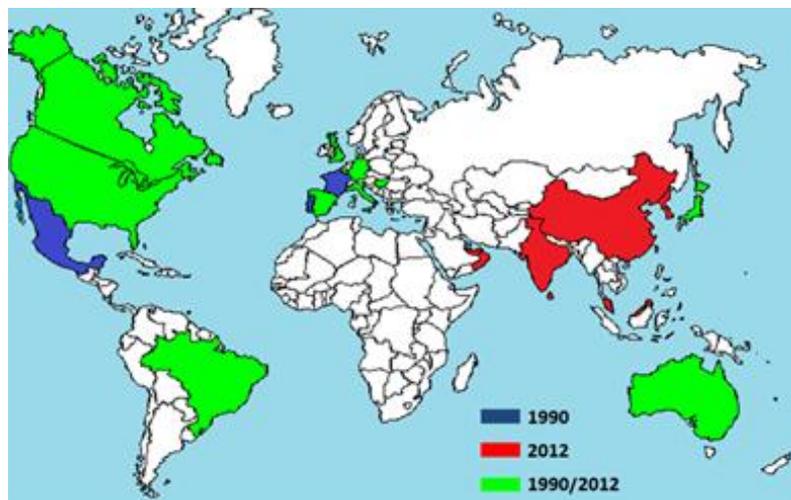


Figura 1 - Países visitados pela F1 em 1990 comparativamente com 2012, reflexo da tendência de globalização. Fonte: Construído e adaptado a partir de www.fia.com

Na Figura 2 é possível verificar a evolução dos países visitados pela fórmula 1 entre os campeonatos de 1990 e de 2012. Como se pode ver, em 1990, a Fórmula 1 articulava o seu campeonato fundamentalmente em torno dos países da tríade que coincidem com a origem dos principais construtores automóveis mundiais e assim era o reflexo do comércio mundial de então. Porém, em 2012, se alguns países de 1990 se mantêm no calendário da mais conceituada série motorizada, outros desapareceram como França (que possui três construtores automóveis), ou ainda Portugal.

A Fórmula 1, hoje verdadeiro produto comercial, orientou-se muito para mercados emergentes como Índia, China ou Malásia e posicionou-se ainda no rico mundo árabe com presença em Bahrein e nos Emirados Árabes Unidos. A somar a isto, há que destacar a retirada progressiva dos construtores automóveis da F1, onde apenas alguns se mantêm como

motoristas. Reflexo ainda da globalização na F1 é o surgimento de marcas globais como patrocinadores principais (Microsoft Dynamics, Unilever) ou até com as próprias equipas como é o caso da Redbull. Esta é a prova de que a globalização é a nossa realidade futura e que qualquer ator do comércio mundial teve, tem ou terá de se adaptar!

Sae (2005) e Ferreira et al. (2011) procuraram caracterizar os efeitos da globalização referindo que se trata de um fenómeno muito mais amplo e profundo do que tudo o que tenha existido antes. Salientam, sobretudo, que se caracteriza pela livre circulação de bens e serviços e até ideias em todo o mundo criando interligações complexas entre os estados. Consideram assim que o mundo ao diluir a sua inflexibilidade política e legal aboliu as suas barreiras físicas de espaço, tempo, clima e língua. Ambos estes autores condensam causas e consequências do fenómeno da globalização.

Desta forma, Sae (2005) e Ferreira et al. (2011) apontam como principais causas a liberalização do comércio mundial (em consequência da crescente desregulamentação), a redução nas restrições dos regimes de investimento direto estrangeiro (IDE), a flexibilidade financeira (efeito da desregulamentação dos sectores financeiros dos países industrializados) e, por fim, a evolução das tecnologias de informação que dissolvem fronteiras. No campo das consequências estes autores sublinham o aumento tanto na educação como na formação das pessoas mas deploram a destruição de empregos nos países da Tríade (EUA, EU e Japão), vítimas da deslocalização das atividades de muitas empresas multinacionais. As causas e consequências da globalização apontadas por Sae (2005) e Ferreira et al. (2001) encontram-se sintetizadas no Quadro 1.

Globalização	
Causas	Consequências
<ul style="list-style-type: none">• Liberalização do comércio mundial• Menos restrições nos regimes de IDE• Crescente flexibilidade financeira• Evolução das tecnologias de informação.	<ul style="list-style-type: none">• Aumento na educação das pessoas• Incremento da formação de colaboradores• Destruição de empregos nos países da Tríade

Quadro 1 - Causas e consequências da globalização segundo Sae (2005) e Ferreira et al. (2011)

Apesar de existirem consequências tanto positivas como negativas, muitos autores adotam uma abordagem muito positiva para caracterizar este fenómeno. É o que acontece com Czinkota et al. (2009) que defendem que a globalização do comércio é vista por muitos como uma criação de riqueza que beneficia as nações em todo o mundo.

Para sustentarem a sua tese estes autores citam Peter Woicke, colaborador do banco mundial: “A globalização fornece os ingredientes essenciais de sucesso para que empreendedores e corporações possam desenvolver regiões”. Estes autores não esquecem de referir que o fenómeno da globalização é também alvo de críticas como favorecer as grandes multinacionais em detrimento de causas sociais (exploração de trabalhadores, maiores desigualdades sociais) ou ambientais (poluição atmosférica, aquecimento global).

Outra perspetiva de análise da globalização defende que esta permite acesso a novos clientes, proporciona economias de escala e desenvolvimento da concorrência (Czinkota et al., 2009; Shi & Wu, 2011). Entende-se assim que um bom desempenho nos mercados globais fomenta melhoria nos padrões de vida. Czinkota et al. (2009) conclui que o conhecimento sobre o negócio internacional é importante para todos, seja para competir com empresas estrangeiras ou simplesmente para entender o mundo que nos rodeia.

Com base nestas premissas sobre a globalização, estamos a enfrentar uma alteração radical na definição do conceito de eficácia na gestão. Finuras (2011) ilustra este pensamento:

“Em vez de sermos recompensados por criar a ordem a partir do caos, podemos entrar numa era em que criar o caos a partir da ordem constitui a chave da sobrevivência tanto pessoal como organizacional”.

Entende assim Finuras (2011) que “os gestores e executivos das empresas multinacionais e globais têm de lidar com a mudança constante num jogo constantemente em mudança, que não pode ser ganho mas que deve ser continuamente jogado”. Acredita assim Finuras (2011) que os gestores estão confrontados à ideia do repensar ativamente a sua atuação, de reformular constantemente a sua estratégia.

Para tal, defende este autor que a gestão está perante quatro desafios. O primeiro deles consiste em olhar para o mundo como um sistema aberto e não fechado como outrora era. O segundo desafio refere-se a “pensar no impensável” para aproveitar oportunidades. Como terceiro desafio destaca-se a necessidade de evitar reproduzir processos de aprendizagem, incentivando desta forma o surgimento de novas forças futuras. Por fim, o quarto desafio para a gestão salienta a necessidade de aprender a atuar de forma diferente junto do mercado para obter vantagens oriundas da criatividade.

Esta posição que defende o “repensar” de estratégias na gestão é partilhada por Shi & Wu (2011) ao afirmarem que os gestores devem destacar a importância dos processos de

reconfiguração das suas estratégias, isto, para obterem sucesso à escala global num ambiente altamente dinâmico.

Neste aspeto, Shi & Wu (2011) salientam que na globalização a flexibilidade da gestão torna-se essencial tendo em conta a velocidade de expansão de economias emergentes como China e Índia. Assim sendo, conclui-se que os gestores devem perceber que existem várias formas de competir a nível global e que para esse efeito é fulcral encontrar alternativas a fim de obter um constante melhor desempenho.

Blumentritt (2011) debruçou-se particularmente sobre a qualidade do desempenho dos gestores em contexto de globalização. Assim, em primeira instância afirma que os gestores têm uma visão de curto prazo centrada nos aspetos mais óbvios da globalização, esquecendo-se nomeadamente do desenvolvimento a longo prazo. A tendência, assim, aponta para lucros nos mercados de hoje e desprezo do futuro.

Segundo este autor (Blumentritt, 2011), há que ter em atenção que apesar da globalização, os negócios internacionais não são novidade. As bases fundamentais do comércio mundial são as mesmas, apenas as tendências e os imperativos vão mudando. Assim sendo, deve se ter em consideração que os países estão a evoluir constantemente, os indivíduos participam na economia das mais variadas formas e as condições em que acontecem os negócios internacionais estão em constante mudança. Posto isto, Blumentritt (2011) conclui que a globalização torna os mercados globais “dinâmicos, desafiadores e fascinantes”.

Dada a ampliação dos mercados à escala internacional devido à globalização, é comum falar não só de gestores de multinacionais, mas sim, de “gestores globais”. As expressões “globalização” e “gestores globais” são hoje termos populares no campo dos negócios internacionais. Estas noções sugerem uma atuação nos negócios em todo o mundo e indiciam a gestão como aventura, porém, não são sinónimos de atividades internacionais (Holt & Wigginton, 2002). Assim, embora a globalização seja uma preocupação vital para os gestores do novo milénio, esta é apenas a fase mais recente de uma longa história de negócios internacionais.

Com efeito, Holt & Wigginton (2002) referem certas indústrias que encabeçam o fenómeno da globalização tais como a produção de aeronaves, produtos de ordem eletrotécnica, produção automóvel, têxteis e telecomunicações. Acreditam estes autores que se

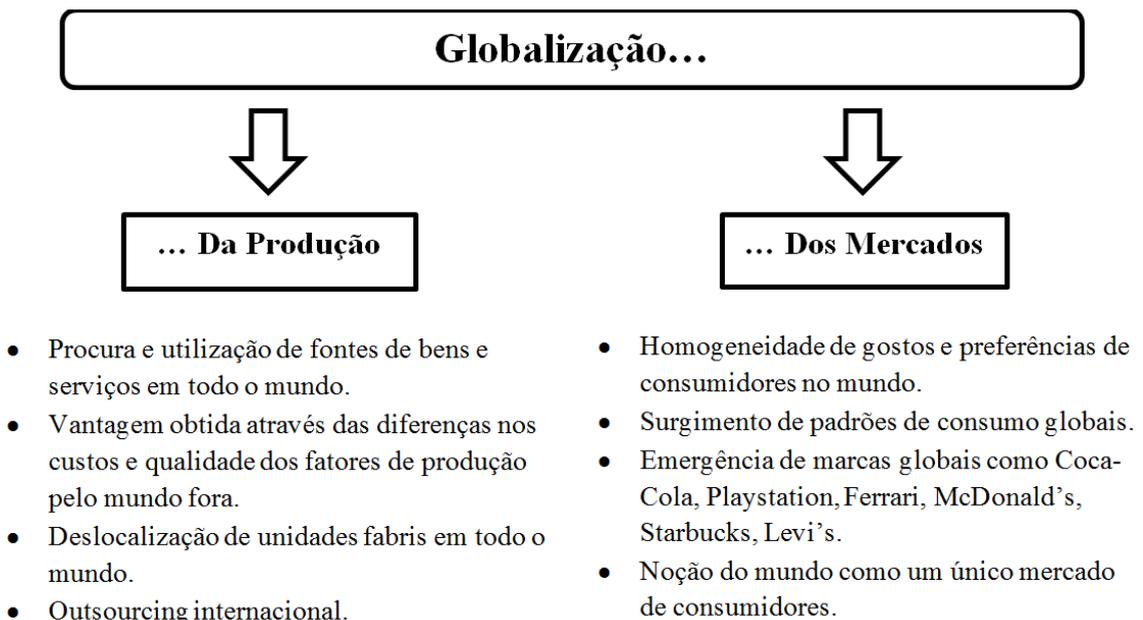
trata de indústrias cujos produtos tendem a ser universais dado que enfrentam concorrência (nomeadamente de preços) a nível global e, sobretudo, os compradores não estão restringidos por entraves locais.

Aliado à sensação de indústrias globais poder-se-á dizer que, nestas circunstâncias, o próprio conceito de nacionalidade dilui-se à medida que progride a globalização. Isto, porque a globalização propriamente dita simboliza interdependência e interconexão entre países, de tal forma que eventos numa parte do mundo têm repercussão em destinos distantes (Ferreira et al., 2011).

Alguns autores distinguem várias formas de globalização. É o caso de Ferreira et al. (2011) que falam tanto em globalização da produção como em globalização dos mercados. Entende-se por globalização da produção a procura e uso de fontes de bens e serviços localizados em qualquer parte do mundo.

Desta forma, as empresas podem adquirir vantagem das diferenças entre países nos custos e qualidade dos fatores de produção. Por seu lado, a globalização dos mercados pressupõe uma maior homogeneidade de gostos, preferências e padrões de consumo.

A teoria deste tipo de globalização encontra eco através de marcas globais como Coca-Cola, Playstation, Starbucks, Mcdonald's ou Levi's. Os principais aspetos característicos da globalização dos mercados e da globalização da produção encontram-se sintetizados no esquema 1.



Esquema 1 - Globalização da produção e dos mercados segundo Ferreira et al. (2011)

Apesar da globalização ser um fenómeno adquirido para a grande maioria dos autores, ainda existem alguns pensadores que raciocinam em contrapé da noção do mundo como um único mercado global. Esta é a posição de Ghemawat (2008) que afirma em primeira mão: “Não existem apenas distâncias separando os mercados”. Segundo este autor, as diferenças entre países são a todos os níveis superiores ao que é enunciado, sendo mais correto falar não em globalização, mas sim, em semiglobalização! Desta forma, Ghemawat (2008) entende que aproveitar as semelhanças entre países é um bom caminho mas que também se deve tratar das diferenças entre eles. É perceptível assim a ideia de que o mundo não deve ser visto como um simples e único mercado global mas que a grande maioria dos produtos devem ser adaptados às realidades locais onde são comercializados.

Esta situação é particularmente visível nas adaptações que grandes marcas como a Coca-Cola e a McDonald's fizeram aos seus produtos comercializados pelo mundo fora. A Coca-Cola Company, por exemplo, adapta os níveis de açúcar da sua bebida estrela em função dos mercados em que é vendida. Assim, a Coca-Cola comercializada nos EUA, a título de exemplo, é mais açucarada do que a Coca-Cola existente na Europa. O McDonald's foi mais longe adaptando os seus menus às realidades locais. Assim, a cor de fundo do seu símbolo na China é preto (Ver Figura 3) e não vermelho pois o encarnado é sinal de ofenda nesta economia emergente, ao inverso do preto que é percecionado como luxo. Os menus vão ao encontro dos valores locais, sendo possível encontrar a McSopissíma ou a McBifana exclusivamente em Portugal, um menu à base de especiarias na Índia ou ainda a tosta mista francesa em França.



Figura 2 - Exemplos de adaptação local dos menus do McDonald's em todo o mundo.

Existem ainda exemplos de fracassos de grandes empresas que levaram longe de mais o seu conceito de globalização. Destes destaca-se a implantação do Google na Rússia onde a empresa é extremamente impopular sendo largamente ultrapassada pelos motores de pesquisa locais.

Esta situação acontece porque a língua russa é extremamente difícil de traduzir e como tal o mais célebre motor de pesquisa perdeu em performance e foi suplantado pelos concorrentes locais.

Este episódio é ainda mais irónico se tivermos em consideração que um dos sócios fundadores da Google é cidadão russo. Destaque também para a WalMart e o seu insucesso na China onde os imperativos culturais suplantaram a margem operacional do gigante americano.

Ghemawat (2008) conclui o seu raciocínio defendendo que o fenómeno da globalização é mais do que um pólo intermédio sobre a realidade mundial. Entende que é fundamental que as estratégias globais das empresas possam ter um conteúdo distinto para cada país.

Acompanhado por esta vaga de heterogeneidade inserida no fenómeno de globalização, ou semiglobalização consoante a posição de cada um, Finuras (2011) afirma: “Um dos limites do mundo quanto à globalização da gestão são os pressupostos culturais, os valores e as crenças sobre o mundo”.

Este autor vai ainda mais longe na sua reflexão associando globalização à mudança nas organizações e acima de tudo à proximidade e abertura das pessoas. Coloca-se assim o fator humano como ator central e regulador da globalização, sendo o ponto de partida da elasticidade, criatividade e sobrevivência de qualquer organização no mercado.

A nova era da globalização expõe como nunca antes as diferentes sociedades humanas e os seus sistemas de valores. Para qualquer gestor e qualquer estratégia de gestão os imperativos culturais que os influenciam devem ser tidos em conta como fatores-chave, pois, a sua compreensão é essencial num mundo global e dita a competitividade do futuro em gestão.



Figura 3 - A globalização traz novos desafios para a gestão apimentados pelas diferenças culturais.

1.2 As diferenças culturais existentes no mundo

A globalização é um fenómeno que monopoliza a atenção da atividade humana. Porém, esta realidade, nos seus trâmites, evidencia uma corrente ideológica de carácter oposto, a crescente importância das diferenças culturais.

Quando se fala de um mundo cada vez mais homogêneo em gostos e preferências, em consumos padronizados, em estratégias de gestão internacional standard, eis que quase em contrassenso surgem destacadas as diferenças culturais. A compreensão e adaptação às diferenças culturais se tornaram o ponto central da gestão moderna ou da competitividade global como margem diferenciadora no caminho do sucesso ou do fracasso.

Os vários autores que se debruçaram sobre as diferenças culturais permitiram, através dos seus trabalhos, melhorar a perceção da importância dos imperativos culturais nas atuações coletivas e nas estruturas das organizações (Nath, 1988; Shin et al., 1990; Banks & Waisfisz, 1994). A maioria dos estudos sobre culturas que se tenham dedicado à gestão aponta para diferenças estratégicas causadas principalmente por perfis culturais ideologicamente diferentes (Howard et al., 1983; Vertinsky et al., 1990).

1.2.1 Principais teóricos das diferenças culturais

Muitos foram os pensadores que se dedicaram às diferenças culturais. O estudo desta heterogeneidade entre países evoluiu ao longo dos tempos chegando a conclusões hoje importantes para entender o futuro mundial. Kluckhohn & Strodtbeck (1961) foram os primeiros a rastrear diferenças culturais. O que se retém da sua abordagem é que através de simples perguntas representativas de dimensões culturais, é possível com as respostas a estas mesmas perguntas identificar variações entre sociedades que salientam então diferenças culturais.

Mais tarde, D'Iribarne (1989) focou o seu estudo das diferenças culturais na estratificação social existente em muitos países nos séculos passados. Centrado no caso francês identificou a noção de quadro de uma empresa como representativa da nobreza, os trabalhadores qualificados como símbolo da sabedoria do clero e o terceiro estado encontra sua correspondência nos operários de produção.

Em paralelo ao caso francês, D'Iribarne (1989) olhou para os EUA e baseando-se nos povoadores deste país define a cultura de mérito americana como consequência da vontade dos seus originários excluídos de partirem do zero e construírem o seu sucesso com base no seu mérito. A cultura americana é assim baseada na lei e no Direito sendo todos os cidadãos iguais e em nada influenciados por qualquer estatuto social. Este autor concentrou ainda os seus esforços no caso da Holanda onde sublinha a existência das religiões Católica e Protestante como traço característico da insistente procura de acordo inerente à cultura deste país.

A abordagem de Hall & Hall

Halls & Hall (1990) procuraram alimentar comparações internacionais. O seu objeto de estudo consiste em diferenciar as várias culturas nacionais existentes pelo globo fora. A prioridade da investigação levada a cabo por estes autores passa por descrever as relações profissionais em Alemanha, Estados Unidos e França. Desta observação ressalta o diagnóstico dos modos de trabalho verificados pelo mundo fora. Realçam os autores duas formas distintas de perceção do tempo de trabalho, as quais são nomeadas de policronismo e monocronismo.

Uma cultura monocronista quanto à organização do tempo pressupõe a realização de uma tarefa de cada vez numa sequência programada e que não deve ser interrompida. O cumprimento de prazos e das tarefas na ordem pré-estabelecida é essencial e está acima de

qualquer possível perturbação. Esta visão é característica de países germânicos e, de forma menos acentuada, dos países anglo-saxónicos.

Uma cultura policronista pressupõe a execução de várias tarefas ao mesmo tempo. Caracteriza-se assim por uma maior reatividade face a acontecimentos que surjam tais como oportunidades de mercado e ainda uma maior flexibilidade. Porém, o policronismo assume menores níveis de produtividade do que as culturas monocronistas pois considera a exatidão e o cumprimento de prazos apenas como relativos. São considerados países de culturas policronistas os países mediterrânicos (latinos e árabes) bem como os países africanos.

Os trabalhos de Hall & Hall (1990) não se limitaram ao estudo da organização do tempo nos vários países do mundo. O seu maior contributo diz respeito ao contexto de comunicação que muitas vezes origina fortes ambiguidades entre culturas diferentes. Estes autores assumem que em qualquer contexto comunicacional a informação transmitida pode ser implícita ou explícita consoante as culturas presentes. Nesta ótica destacam dois tipos de culturas: Cultura de baixo e cultura de alto contexto.

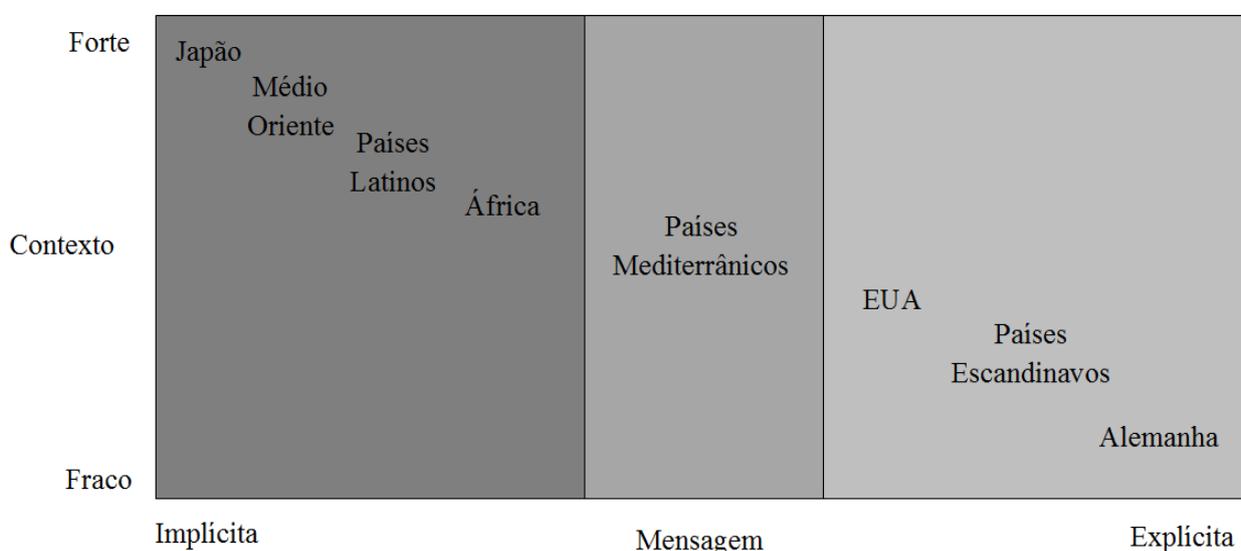
Entende-se como culturas de baixo contexto ou contexto fraco todas as culturas que se caracterizam por atribuírem primazia à difusão de informação explícita e mais formalizada. As informações devem segundo este prisma cultural serem escritas, precisas e extremamente completas, o teor da informação está assim documentado ou diretamente em linguagem precisa. Tudo o que acontece em redor tem pouco valor, a mensagem direta está acima e é a ela que se deve prestar atenção.

Identificam-se como nações culturalmente de baixo contexto a Alemanha (e outros países germânicos como Áustria ou Hungria), os países nórdicos e a uma escala menor os anglo-saxónicos, pois, os autores defendem, a título de exemplo, que os britânicos têm capacidade para assumirem em certas circunstâncias tanto contexto forte como fraco.

Como culturas de alto contexto se encontra essencialmente os países mediterrânicos (latinos e árabes), países africanos e membros do extremo oriente (como por exemplo o Japão). Uma cultura de contexto forte presume que o essencial da informação não reside na mensagem escrita, mas sim, na comunicação não-verbal. O que rodeia e acompanha a comunicação da mensagem é que é realmente importante. O que mais importa é a circulação da informação no momento presente e a espontaneidade com que esta é transmitida e recebida.

Desta forma, o exemplo mais popular para distinguir os dois tipos de cultura é o significado do “sim”. Enquanto na Alemanha uma resposta “sim” representa de facto uma concordância com o que está a ser enunciado, o mesmo não acontece num país latino onde a mesma resposta pode apenas significar uma concordância de cortesia ou respeito e não uma adesão ao que está a ser proposto. Pode representar apenas a validação da mensagem recebida e não uma adesão à mesma.

Com base nos trabalhos de E. Hall (1990) é possível estabelecer uma hierarquia das várias culturas existentes no mundo com base no contexto e na explicitação da mensagem como evidencia o esquema abaixo:



Esquema 2 - Síntese cultural dos trabalhos de E. Hall (1990). Fonte: Construído e adaptado a partir de Finuras (2011).

A investigação de Trompenaars & Hampden-Turner

Feito o rastreio às diferenças culturais entre países, surgem interrogações de interesse quanto ao impacto que estas diferenças podem ter na gestão e no mundo dos negócios internacionais, particularmente num mundo globalizado. Ora, a relação entre diferenças culturais e gestão foi o principal objeto de estudo de Trompenaars & Hampden-Turner (1997). A coleta de dados destes autores consistiu em questionar um leque de gestores de 40 países diferentes acerca de um conjunto de valores. Ao fim de mais de 10 anos de investigação, foi elaborado o modelo apelidado de “Sete dimensões culturais”.

A principal descoberta desta investigação (que constitui o ensinamento essencial do modelo das “Sete dimensões culturais”) é que pessoas de diferentes culturas não são

diferentes apenas a título aleatório. Cada pessoa pertence a uma cultura específica, que possui a sua própria linha de raciocínio bem como os seus próprios valores e crenças.

Esta repartição de culturas está, naturalmente, ligada ao país de origem. Assim, segundo os autores, o modelo das “Sete dimensões culturais” pretende distinguir as várias culturas nacionais presentes no mundo, sendo muito próximo do popular modelo de Hofstede que serve de base a esta investigação e o qual será abordado a seguir. O Quadro 2 apresenta, em síntese, o modelo de Hampden-Turner & Trompenaars:

Modelo das Sete Dimensões Culturais		
Universalismo	Importância atribuída a leis e regras em detrimento do julgamento particular de uma situação	EUA, Canadá, Reino Unido, Holanda
Particularismo		Rússia, América Latina, China
Individualismo	Foco na realização pessoal face à segurança do grupo	Anglo-Saxões, Suíça, Escandinávia
Comunitarismo		América Latina, África, Japão
Específico	Trabalho e vida pessoal separados face a relacionamento entre vida pessoal e trabalho	EUA, Reino Unido, Alemanha, Suíça
Difuso		Argentina, Espanha, Índia, China
Neutro	Predominância da racionalidade sobre as emoções	Reino Unido, Suécia, Finlândia, Alemanha
Emocional		Polónia, Itália, França, Espanha
Alcançado	Priorização do mérito face à posição hierárquica (título)	EUA, Canadá, Países Escandinavos
Atribuído		França, Itália, Japão, Arábia Saudita
Sequência temporal	Tarefas em ordem sequencial ou flexibilidade temporal	China, Rússia, México
Sincronização do Tempo		Japão, Canadá, Reino Unido, EUA
Controlo Interno	Controlo o ambiente e as pessoas face a trabalhar com o ambiente e as pessoas	Israel, EUA, Austrália, Nova Zelândia
Controlo Externo		China, Rússia, Arábia Saudita

Quadro 2 - As Sete Dimensões Culturais de Hampden-Turner & Trompenaars (1997) Fonte: Construído e adaptado a partir de www.mindtools.com

Apesar dos esforços de Hall & Hall (1990) e de Hampden-Turner (1997), o modelo de avaliação de diferenças culturais mais popular e difundido no mundo é o modelo de Geert Hofstede (1980). Este professor holandês efetuou um diagnóstico cultural das especificidades nacionais e organizacionais existentes pelo mundo fora.

Por outras palavras, a pesquisa de Hofstede (1980) consistiu em rastrear as diferenças culturais que podem existir entre países e entre organizações. Esta investigação que ocorreu enquanto Hofstede trabalhava na IBM conduziu inicialmente à classificação das diversas

culturas espalhadas pelo mundo em 4 dimensões: Individualismo Vs Colectivismo, Distância ao Poder, Masculinidade Vs Feminilidade e Aversão à Incerteza.

O que importa reter antes de partir para o entendimento de cada uma destas dimensões é que o professor Hofstede considerou como conceito de cultura nacional um conjunto de padrões, crenças e valores associados a um grupo de pessoas pertencentes à mesma região geográfica. Sublinha-se que dentro de qualquer cultura nacional as pessoas são diferentes entre si mas possuem um conjunto de características que as tornam diferentes de outras culturas. Assim, Hofstede (1980) defende ainda que dentro de cada cultura avaliada as crenças e valores são mais profundos e menos permeáveis à mudança do que rituais ou símbolos.

Masculinidade Vs Feminilidade

Esta dimensão não pretende retratar a diferença entre sexos nem designar se uma sociedade tem mais indivíduos do sexo masculino do que do sexo feminino. No entendimento de Hofstede (1980) a masculinidade representa atitudes de procura de êxitos tanto a nível material como de imagem, por outras palavras, a preocupação com o alcance da realização pessoal, mas também, a necessidade de desafios e competição. Ao seu invés uma sociedade com um elevado nível de feminilidade caracteriza-se pela procura de harmonia, priorização da relação humana, cooperação e modéstia.

Desta forma, olhando para as classificações de Hofstede (1980) quanto a esta dimensão verificam-se maiores níveis de masculinidade nos países anglo-saxões (EUA, Canadá, Reino Unido), mas também, no Japão e nos países germânicos (Alemanha, Áustria), onde a competição norteia a atuação. Já como sociedades de baixos níveis de masculinidade (entenda-se então com elevados níveis de feminilidade) destacam-se os países nórdicos bem como grande parte dos países latinos e ainda países africanos.

Aversão à Incerteza

Trata-se provavelmente das dimensões que mais fornece matéria para debate nos nossos dias. A aversão à incerteza é, segundo Hofstede (1980), o receio das consequências da ação humana combinado com o medo do futuro. Enquanto em certos países as pessoas olham para o futuro como um leque de oportunidades, outros receiam o futuro e retratam-no com uma conotação claramente negativa, tomando o presente como um adquirido que se deve defender a todo o custo.

Neste aspeto, um exemplo popular que refere a cultura chinesa fala do significado da palavra “crise” em chinês. Assim, “crise” em chinês expressa-se “Weijing” o que significa na língua destes asiáticos “tempo de oportunidades”. Ora, esta definição de “crise” chinesa demonstra claramente que a China faz parte de um leque de países que não têm medo do futuro.

No campo dos países com baixa aversão à incerteza destacam-se a China, mas também, países nórdicos como Dinamarca ou Suécia e, sobretudo, Singapura, considerada a capital mundial das oportunidades! Países anglo-saxões como Estados Unidos da América ou Canadá também podem ser incluídos nesta categoria embora evidenciem uma maior aversão à incerteza do que os supracitados. Como países de elevada aversão à incerteza sublinham-se alguns países da Europa Ocidental como França ou Bélgica, ou ainda, o caso particular do Japão. Destaque neste capítulo para Portugal e Grécia que demonstram níveis de aversão à incerteza muito elevados encontrando-se no topo da lista desta dimensão do modelo de Hofstede.

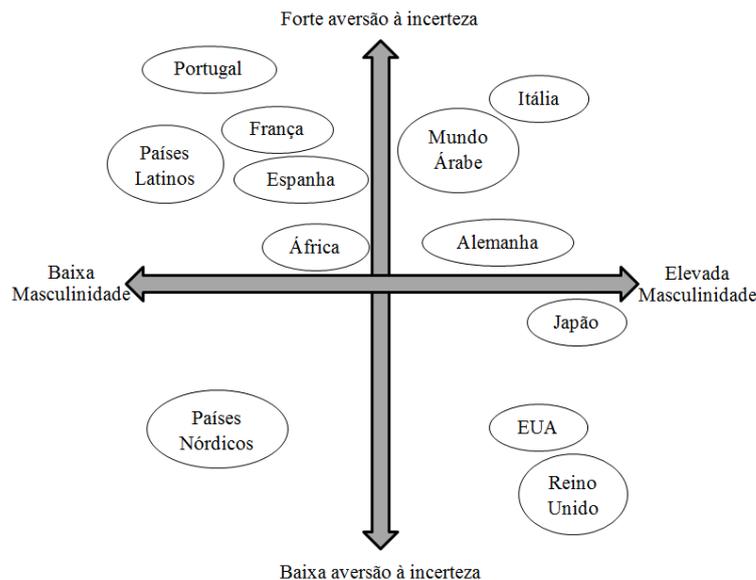


Gráfico 1 - Aversão à incerteza Vs Masculinidade Fonte: Construído e adaptado a partir de Finuras (2007).

O gráfico 1 permite traduzir a relação entre a masculinidade e a aversão à incerteza nas várias culturas nacionais presentes pelo globo fora. Assim, destacam-se casos particulares como Portugal, Japão ou os países nórdicos. Com níveis muito baixos de masculinidade e uma muito elevada aversão à incerteza, Portugal possui uma população muito emocional, o que se traduz em baixos níveis de empreendedorismo.

O Japão, que será tratado como um caso particular mais à frente, evidencia uma elevada masculinidade onde se pode afirmar que encontra a sua competitividade, por outro lado, possui níveis médios de aversão à incerteza, o que explica em parte a lealdade do colaborador japonês para com a sua empresa. Já os países nórdicos, como consequência da sua política de igualdade admitem não ter uma grande aversão à incerteza, porém, não deixam de ser países algo emocionais, daí a baixa masculinidade.

Individualismo Vs Colectivismo

Esta dimensão avalia acima de tudo o que está relacionado com a prevalência do indivíduo ou do grupo. Trata-se aqui de perceber que sociedades culturais atribuem prioridade às conquistas individuais ou ao sucesso coletivo. Sociedades culturais mais individuais evidenciam a criação e resolução de conflitos, têm uma comunicação verbal mais direta e explícita (referenciando-se assim aos trabalhos de Hall & Hall, 1990) e caracterizam-se pelo espírito de competição e recompensa pelo mérito.

Ao invés, as culturas coletivistas privilegiam o espírito de grupo sendo a harmonia um objetivo a atingir e respeitar. Neste tipo de cultura a competição apenas existe entre grupos sendo que a relação humana se torna muito importante no caminho para o sucesso.

Do lado dos países fortemente individuais enumera-se nações como Estados Unidos da América, Canadá, Grã-Bretanha (Anglo-saxões, portanto), mas também, países do Norte da Europa como Holanda ou Dinamarca e ainda alguns elementos da Europa Ocidental tais como Alemanha ou Hungria.

Enquanto países coletivos é interessante referenciar a maioria dos países asiáticos desde Singapura à Tailândia passando pela emergente China. São também culturas de conotação coletiva os países africanos e na Europa o caso de Portugal.

Distância ao Poder

Esta dimensão pretende medir, em primeira instância, qual a importância que a hierarquia pode assumir na cultura de um país. Muitos autores traduzem esta dimensão como medida da aceitação da desigualdade seja ela social, económica ou apenas questão de status. O entendimento geral desta dimensão prende-se assim em entender o nível de tolerância à subordinação presente numa cultura.

Países com uma elevada distância ao poder refletem elevadas necessidades de estabelecer uma ordem entre os cidadãos, os cidadãos nos níveis mais altos da hierarquia merecem direitos e privilégios, ou seja, sente-se uma forte diferenciação entre a população.

Países com baixa distância ao poder atribuem prioridade à igualitarização, não se acreditando por exemplo que os mais velhos devem ser detentores da sabedoria ou merecedores de um maior respeito. Nestas sociedades não existe questão de status, ou seja, ser titular de um título ou cargo não é sinónimo de detenção de poder na sociedade.

Interessante será perceber que a grande maioria das culturas no mundo aponta para uma elevada distância ao poder (muito elevada no caso dos países africanos). As principais exceções prendem-se com os países anglo-saxónicos, onde a baixa distância ao poder pode ser vista como uma consequência da política de meritocracia, e os países nórdicos que sempre preponderaram pela maior igualdade entre os seus cidadãos (testemunho e reflexo da elevada carga fiscal existente nestes países).

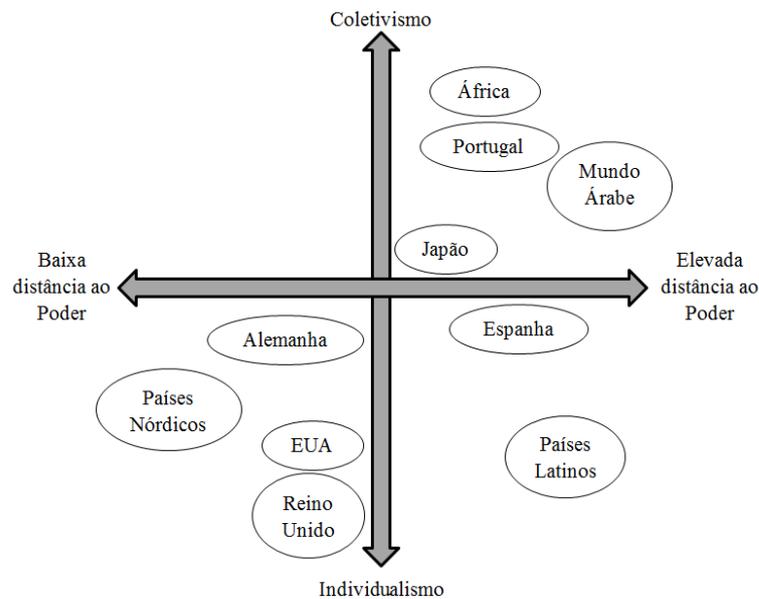


Gráfico 2 - Distância ao Poder Vs Individualismo Fonte: Construído e adaptado a partir de Finuras (2007).

O gráfico 2 evidencia a relação entre coletivismo e distância ao poder nas principais culturas do mundo. Destaque para os países latinos que demonstram uma elevada distância ao poder, mas também, níveis elevados de individualismo, o que é característico de sociedades burocráticas.

O Japão merece mais uma vez destaque onde demonstra níveis médios de coletivismo e de distância ao poder, a sociedade japonesa mostra assim nestes campos uma certa agilidade que contribuiu para o seu sucesso empresarial no séc. XX.

O mundo árabe é característico de níveis muito elevados de distância ao poder, pois, trata-se de sociedades fortemente hierarquizadas como testemunha os recentes confrontos no reino de Bahrein ou ainda a recente revolução árabe que precipitou a queda de ditadores como Kadhafi na Líbia. Destaca-se ainda a congregação de países nórdicos, germânicos e anglo-saxónicos no mesmo quadrante de elevado individualismo e baixa distância ao poder, o que é interessante dado se tratar dos países com maior PIB ou saúde financeira no mundo.

Orientação de Longo Prazo

Esta quinta dimensão dos estudos de Hofstede surgiu mais tarde do que as quatro primeiras, mas não é menos importante, até porque em termos de perspetiva de gestão reveste um carácter pertinente no mundo atual. Sociedades com uma fraca orientação para o longo prazo tendem a poupar menos para o futuro e a obedecerem mais a tradições, focando-se na obtenção de resultados imediatos. Esta atitude cultural é característica dos países anglo-saxões, germânicos e de muitos membros da Europa Ocidental.

Já países com uma forte orientação de longo prazo caracterizam-se por considerarem que a verdade depende do contexto e do tempo em que estão inseridos. Estes países evidenciam fácil capacidade de adaptação a novas condições e têm uma elevada propensão para poupar e, posteriormente, investir na obtenção de resultados futuros. As nações com forte orientação para o longo prazo estão concentradas fundamentalmente na Ásia com destaque para Japão e China. O gráfico 3 traduz a repartição da orientação de longo prazo por vários países do mundo.

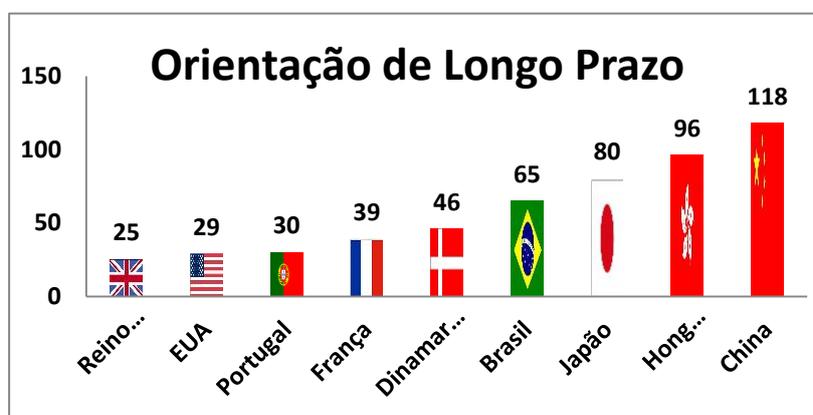


Gráfico 3 - Valores da Orientação de Longo Prazo para vários países espalhados no mundo.
Fonte: Construído e adaptado a partir de <http://geert-hofstede.com/dimensions.html>

Nos últimos tempos, os esforços de Hofstede (1980) foram complementados (ou deva dizer atualizados) por vários autores. Destes sublinha-se o contributo do sociólogo Michael Minkov (2007) através da sua obra *What makes us different and similar: a new interpretation of the world values survey and other cross-cultural data*. Dos seus trabalhos há que prestar especial atenção à criação de três dimensões a juntar às 5 de Hofstede. Todas estas novas dimensões foram obtidas através de tratamento estatístico e em particular análise fatorial tendo por base os trabalhos de Hofstede.

A primeira dessas dimensões denomina-se Exclusivismo Vs Universalismo e pretende retratar se uma sociedade cultural trata as pessoas com base no grupo a que pertencem ou se aborda as pessoas como indivíduos independentes de qualquer grupo. Entende-se assim que uma cultura exclusivista (característica dos países africanos e do sudeste asiático segundo Minkov) tende para uma forte distinção entre família e amigos para com indivíduos externos, os acordos não têm necessariamente de ser mantidos e aspetos como a pontualidade não são tido como importantes. Ao invés, uma sociedade universalista (como se pode encontrar nos anglo-saxões e países nórdicos) apresenta baixos níveis de corrupção, sendo os estranhos tratados com empatia e a pontualidade, claro está, é essencial.

A segunda dimensão é a Indulgência Vs Restrição. Percebe-se como cultura indulgente uma forma de liberdade quanto à satisfação de desejos e sentimentos, mas também, quanto à obtenção de lazer e convívio entre amigos. Pelo contrário, a restrição diz respeito à tentativa de controlo dos acontecimentos da vida mesmo que isso implique redução da felicidade. Como países tendencialmente indulgentes sublinham-se as nações de África Ocidental, América Latina e países anglo-saxónicos. São tidas como culturas de restrição os países do sudeste asiático e da Europa de Leste.

A terceira dimensão de Minkov define-se como Monumentalismo Vs Auto-apagamento. Culturas monumentalistas são sociedades que valorizam o orgulho salientando altos níveis de auto-estima. No sentido oposto, a igualdade entre todos os seres, a ausência de competição e a união entre pessoas são os atributos do auto-apagamento.

Por fim, sublinha-se que segundo a Value Survey Module de Hofstede, a dimensão Exclusivismo Vs Universalismo não deve ser tida em conta no modelo de Hofstede dada a forte correlação que tem com a distância ao poder e o individualismo. Porém, hoje em dia, as restantes duas dimensões já são reconhecidas como dando origem ao novo modelo das 7 dimensões.

Apesar desta actualização dos trabalhos de Hofstede (1980) feita por Minkov (2007) ser hoje reconhecida, as dimensões acrescentadas por este ao modelo inicial são fundamentalmente da ordem da gestão de recursos humanos. No entanto, o objeto de estudo aqui patente é a análise do papel das diferenças culturais na vertente estratégica das empresas espalhadas pelo mundo. Assim, o contributo de Minkov (2007) não será tido em conta para a investigação a ser conduzida que repousa essencialmente nas cinco dimensões de Hofstede, essas sim essenciais na definição estratégica de qualquer empresa à volta do globo.

1.3 Predominância de grandes grupos culturais

Observando os trabalhos desenvolvidos pelos vários autores de teorias culturais, surge o desafio de entender como as diferenças culturais podem influenciar o mundo globalizado que temos hoje. A melhor forma de o fazer é realçar diferenças e salientar semelhanças.

Não sendo possível caracterizar as culturas nacionais existentes no mundo uma a uma, é possível agrupá-las consoante as suas semelhanças e distingui-las de outras consoante as suas diferenças. De um agrupamento de culturas nacionais em grandes grupos culturais resultam conjuntos de países com traços culturais semelhantes entre si e profundamente heterogéneos para com culturas de outros grandes grupos culturais.

Para construir uma análise cultural que destaque grandes grupos culturais, o melhor será de ter em conta os resultados obtidos nas dimensões de Hofstede (2001), ou seja, sem esquecer a quinta dimensão, a orientação de longo prazo. Esta dimensão tem elevada importância (contrapondo-se assim com outros autores tais como Schwartz, 1994 ou Koen, 2005) dado que o objeto de estudo principal prende-se com orientação estratégica e esta é fortemente influenciada pelo horizonte temporal. Desta forma, recorrer-se-á aos valores estatísticos de Hofstede para os 40 países que possuem avaliação nas suas 5 dimensões culturais.

Em primeira abordagem, através do software estatístico SPSS procura obter-se um conjunto de clusters homogéneos dentro deles e heterogéneos para com os outros. Assim, usando o método de Ward, obteve-se um número muito elevado de clusters sendo que os mesmos eram relativamente semelhantes entre eles. Procedeu-se então, em segunda análise, por agrupar as cinco dimensões de Hofstede em duas componentes principais para posteriormente obter o número de clusters pretendido. Desta forma, as informações adjacentes ao perfil cultural de cada nação encontram-se condensadas em duas componentes.

Para operar a transformação das 5 dimensões de Hofstede em duas componentes principais recorreu-se à análise fatorial descrita no anexo 1. De realçar que a mesma análise é satisfeita pelo pressuposto do teste de Bartlett e falha por uma margem substancial quanto ao pressuposto Kayser-Meyer-Olkin e quanto ao pressuposto dos eigenvalues. Porém, visto que os pressupostos não são complementares entre si mas sim exclusivos e tendo em conta que a literatura anterior aponta para o mesmo sentido (Koen, 2005; Schwartz, 1994), é considerada a análise fatorial obtida para o objecto de estudo em causa.

Da análise em duas componentes principais, ressaltou forte correlação (Ver anexo 1) entre a distância ao poder, o individualismo e a orientação de longo prazo constituindo a primeira componente. A segunda componente ilustra a forte relação entre a masculinidade e a aversão à incerteza. Com base nestas componentes foi então efetuada uma nova extração de clusters através do método de Ward (Anexo 2) da qual resultou a existência de cinco clusters, ou melhor, cinco grandes grupos culturais.

Da extração dos cinco clusters culturais é possível verificar que estes são, segundo os resultados das cinco dimensões de Hofstede, homogêneos em si próprios e claramente heterogêneos para com os outros clusters culturais. O gráfico 4 que resulta do cruzamento das variâncias das duas componentes principais ilustra sucintamente a existência dos cinco clusters (NOTA: Com o recurso à análise fatorial, as variáveis foram standardizadas, daí as variâncias expressas no gráfico estarem entre -3 e 3. Esta situação não coloca em causa a consistência da análise dado que as variâncias se mantêm intactas aos valores iniciais).

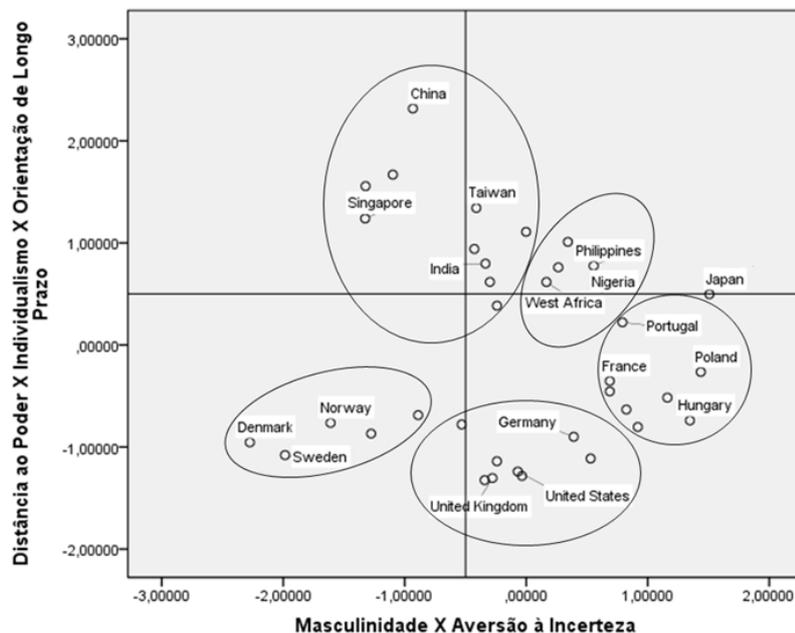


Gráfico 4 - Cruzamento das duas componentes principais e evidência dos clusters culturais. Fonte: Construído e adaptado a partir de <http://geert-hofstede.com/dimensions.html>

Através da observação do gráfico acima, destaque para o Japão que devido à sua grande distância cultural para com as outras nações não se inclui adequadamente em nenhum grande grupo cultural. Segundo outros autores que se debruçaram sobre as culturas nacionais e particularmente aqueles que procuraram semelhanças entre culturas, o Japão aparece como não sendo semelhante a nenhum outro país (Schneider, 1989; Schwartz, 1994; Koen, 2005) pelo que não seria correcto agrupá-lo em nenhum cluster (tornaria esse cluster fortemente heterogéneo dentro de si próprio).

Assim, seguindo o raciocínio de Koen (2005) que considera que “o Japão não se assemelha a nenhum outro país no mundo pelo que a sua situação merece ser analisada em particular”, o Japão constituirá o sexto grupo cultural dadas as suas características culturais atípicas e, claro está, a sua história de sucesso no mundo dos negócios.

A constituição dos cinco grandes grupos culturais é ilustrada pela figura 5 que permite realçar as diferenças e semelhanças culturais existentes pelo mundo. De sublinhar que a proximidade geográfica indicia como é observável proximidade cultural mas há exceções tais como o Brasil para com países asiáticos ou a Austrália em relação aos restantes anglo-saxões.

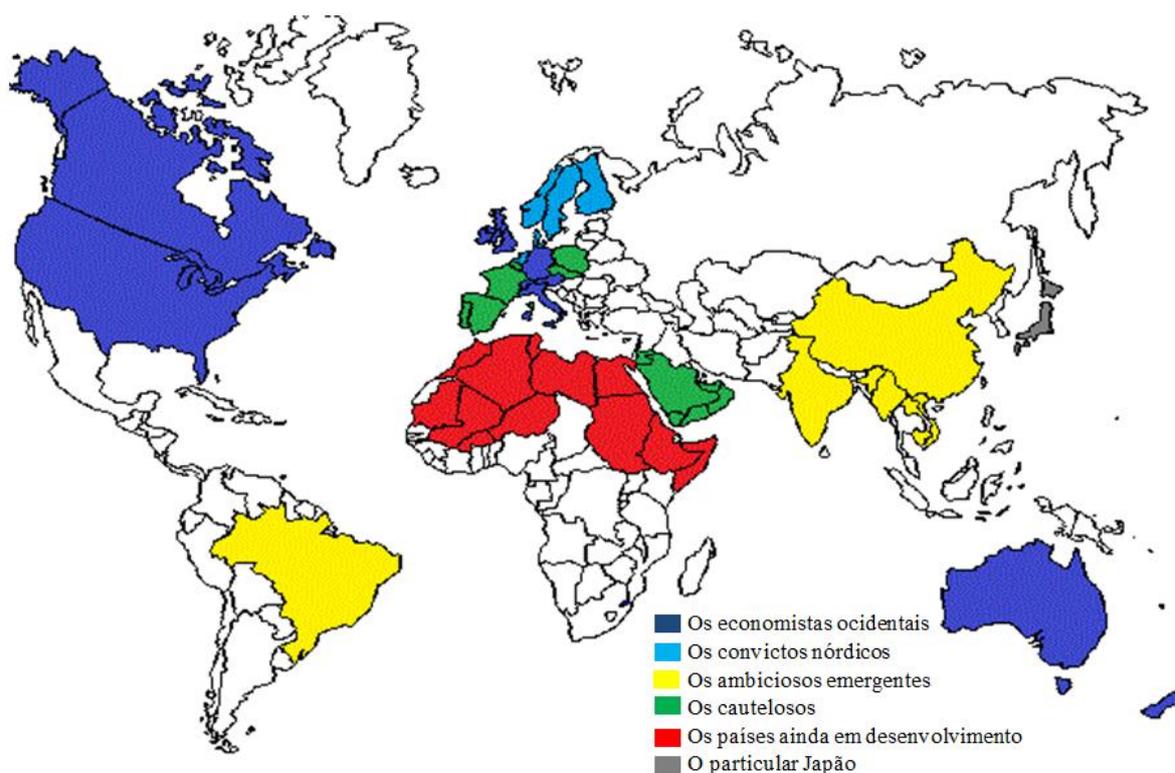


Figura 4 - Mapa mundo com destaque para os vários clusters culturais presentes.

Realça-se antes da observação pormenorizada do mapa que a análise apenas contemplou os países avaliados pelas cinco dimensões de Hofstede o que exclui países como a Rússia ou

membros da América Latina (exceção feita ao Brasil). Esta situação assume-se como pressuposto da investigação dada a importância da orientação de longo prazo na formulação estratégica das empresas.

Da observação do mapa destaca-se como primeiro cluster um grande grupo cultural que decidi nomear de economistas ocidentais, pois trata-se de um conjunto de países pertencente ao desenvolvido ocidente e que têm como principal similitude económica elevados níveis de produto interno bruto.

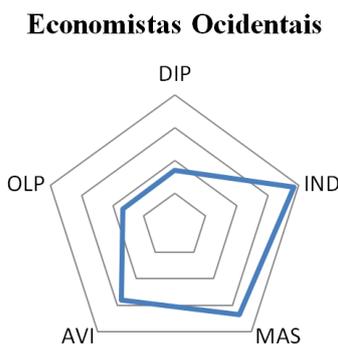


Gráfico 5 - Perfil cultural dos "economistas ocidentais" Fonte: Construído e adaptado a partir de <http://geert-hofstede.com/dimensions.html>

Não se fala aqui naturalmente de sustentabilidade financeira, pois, países como Itália ou Estados Unidos estão fortemente endividados, mas apenas criação de riqueza, onde os Estados Unidos possuem o maior PIB a nível mundial e a Itália tem um dos maiores PIB da União Europeia. Este grande grupo cultural é assim composto essencialmente por países anglo-saxões (tais como EUA, Reino Unido, Austrália ou Canadá), mas também, países germânicos como Alemanha e Áustria ou ainda nações como Suíça ou Itália.

Todos estes países têm em comum traços culturais como uma baixa distância ao poder e elevados níveis de individualismo. Porém, a principal distinção deste grande grupo cultural para com os restantes são os seus elevados níveis de masculinidade, pois, estas sociedades regem-se pela concorrência, realização pessoal e sucesso através da vitória.

Todas estas características estão inerentes à cultura de meritocracia oriunda dos Estados Unidos e que se encontra impregnada numa certa medida em todos os países constituintes deste cluster cultural. É ainda de destacar nestes países uma orientação de curto prazo, ou seja, o foco é atribuído ao rendimento presente em detrimento do futuro.

O segundo grande grupo cultural visível na Figura 5 compreende os países nórdicos da Europa, ou seja, os escandinavos Finlândia, Suécia e Noruega assim como Dinamarca e Holanda. São apelidados de convictos nórdicos pois as populações nórdicas acreditam com veemência no seu sistema de maior repartição da riqueza e baixas desigualdades sociais, mesmo que isso implique uma elevada carga fiscal. Os nórdicos consideram-se assim pessoas felizes pelo estilo e modo de vida que têm.

Convictos Nórdicos

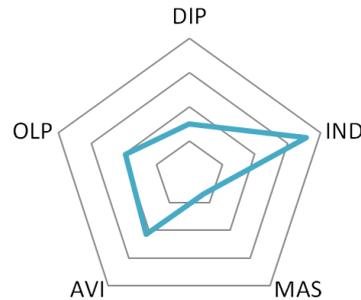


Gráfico 6 - Perfil cultural dos "Convictos Nórdicos". Fonte: Construído e adaptado a partir de <http://geert-hofstede.com/dimensions.html>

São países com muitas semelhanças culturais com o cluster dos economistas ocidentais, no entanto, existe como grande diferença o nível de masculinidade. As nações nórdicas evidenciam características de países bastante femininos, daí a sua preocupação pela igualdade social. Poder-se-á assim dizer que estes povos valorizam essencialmente o respeito pelos outros e a qualidade de vida em detrimento da competitividade.

O terceiro grande grupo cultural é o mais heterogéneo dentro de si próprio, pois, engloba países que à partida parecem ter valores culturais muito díspares. Outro facto curioso é que este cluster agrupa as maiores economias emergentes da atualidade, ou seja, Índia, China e Brasil. Desta forma, este grupo destaca-se por ter uma elevada distância ao poder e uma forte conotação coletivista.

Ambiciosos Emergentes

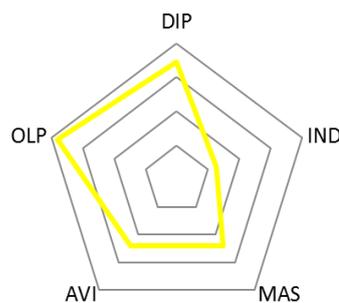


Gráfico 7 - Perfil cultural dos "Ambiciosos Emergentes" Fonte: Construído e adaptado a partir de <http://geert-hofstede.com/dimensions.html>

A preocupação pelo grupo e a predominância do “nós” em detrimento do “eu” são legião. Ressalva-se ainda para este grande grupo cultural uma elevada orientação para o longo prazo, em muito impulsionada, porém, pela China. Este facto é interessante na medida que demonstra que as economias emergentes se preocupam essencialmente com o futuro em detrimento dos rendimentos do presente. Importante notar que se trata de países com níveis relativamente elevados de distância ao poder, o que não acontece com grande parte das grandes economias do séc. XX.

O 4º cluster agrupa grande parte dos países da Europa Ocidental tais como França, Bélgica, mas também, Espanha e Portugal. Destaque ainda para os países do mundo árabe que também compõem este grande grupo cultural.

As principais características deste cluster cultural são uma orientação fundamentalmente para o curto prazo e, sobretudo, um nível muito alto de aversão à incerteza. Podem ser assim apelidados de “cautelosos” pois todas as suas ações são impregnadas por uma certa cautela face ao desconhecido.

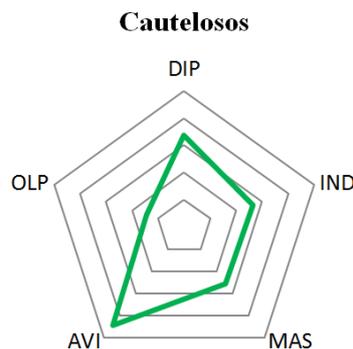


Gráfico 8- Perfil cultural dos "Cautelosos". Fonte: Construído e adaptado a partir de <http://geert-hofstede.com/dimensions.html>

Dito por outras palavras, os países que compõem este cluster evidenciam uma forte apreensão pelo futuro não o vendo como uma fonte de oportunidades mas sim como uma origem de problemas devido ao seu carácter desconhecido. Este aspeto pode desempenhar um papel importante no momento da definição da estratégia das empresas.

O quinto grande grupo cultural é composto essencialmente pelos países africanos que se caracterizam por uma elevada distância ao poder e um forte coletivismo. De realçar ainda uma orientação claramente direcionada para o curto prazo em que o futuro não parece entrar nas contas destes países.

Países ainda em desenvolvimento

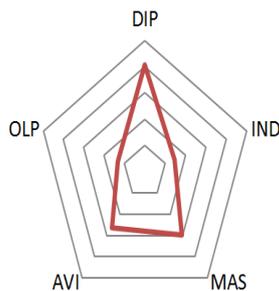


Gráfico 9 - Perfil cultural dos "Países ainda em desenvolvimento". Fonte: construído e adaptado a partir de <http://geert-hofstede.com/dimensions.html>

Diga-se que a forte presença de líderes ditatoriais limita a visão da população para o que possa advir no futuro, embora esta tendência se possa inverter a longo prazo como consequência da revolução árabe. Há que ter em consideração na análise cultural das empresas deste cluster que as economias das nações africanas estão essencialmente voltadas para os recursos naturais presentes nestes países tais como gás natural, petróleo ou pedras preciosas.

A Figura 5 destaca ainda o caso particular do Japão que não sendo semelhante culturalmente a nenhum outro país (nem aos seus próprios vizinhos) será analisado em particular. Os japoneses caracterizam-se por terem elevados níveis de masculinidade (premonitórios de competitividade), uma clara orientação para o longo prazo (que permite olhar para o futuro com sustentabilidade) e curiosamente uma elevada aversão à incerteza (que talvez seja fonte da disciplina decisória neste país).

Japão

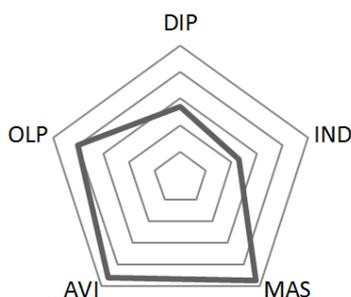


Gráfico 10 - Perfil cultural do Japão. Fonte: Construído e adaptado a partir de <http://geert-hofstede.com/dimensions.html>

A constituição dos vários grandes grupos culturais assim como os valores das 5 dimensões para os países analisados e ainda a amplitude média de cada cluster cultural encontram-se disponíveis nos anexos 3 e 4. Através da consulta destes anexos será possível

entender melhor as diferenças e semelhanças culturais entre os grandes grupos culturais bem como a posição de cada nação no seu respetivo cluster.

1.4 A cultura e o processo de formulação estratégica nas empresas

As escolhas estratégicas de uma empresa são sempre importantes para o seu presente mas também para o seu futuro e são ainda mais importantes quando a atuação é o mercado global. Mas o que influencia as escolhas da gestão de topo no seu processo de formulação estratégica, qual o papel das culturas nacionais neste processo?

Neste prisma de pensamento importa atender em primeiro lugar ao que consiste o processo de formulação estratégica. Foi o que fez Schneider (1989) ao enunciar:

“O processo de formulação estratégica consiste em diagnosticar, selecionar, interpretar e avaliar as informações do meio ambiente em que as empresas se inserem para posteriormente definir as orientações estratégicas a seguir”.

Este processo será, portanto, afetado pelos pressupostos culturais sobre a relação com o meio ambiente e a natureza das relações com as pessoas. Schneider (1989) vai neste sentido salientando que estudar o processo de formulação estratégica implica reconhecer que, à partida, este processo ocorre em função das culturas das várias nações. Refere que os usos de conceitos como a curva de aprendizagem podem não ser aplicáveis em todos os países por razões culturais ou de ordem económica. É aqui que Schneider & Meyer (1991) defendem que à escala das empresas multinacionais, o mesmo acontecimento pode ser interpretado de diversas formas em diferentes países.

Ora, ainda segundo estes autores, a compreensão destas diferenças pode constituir uma vantagem concorrencial face aos concorrentes internacionais e ajuda a cooperar na “arena” dos parceiros internacionais no mundo. Dir-se-ia assim que a compreensão das várias culturas espalhadas pelo mundo representa a chave da gestão em contexto de globalização.

O processo de formulação estratégica é, então, influenciado pelas culturas das pessoas que tomam as decisões estratégicas e a compreensão das diferenças culturais constitui a chave do sucesso da internacionalização das empresas. Será interessante, agora, entender como as diferenças culturais afetam o processo de formulação estratégica das empresas em mercado global.

Nesta ótica, Schneider (1989) sublinha o porquê de estudar esta área:

“pode satisfazer as necessidades de empresas multinacionais de poderem entender como, nas suas várias filiais, a informação é recolhida, analisada e como é determinado o seu valor para o planeamento estratégico”.

Importa assim compreender como as preocupações estratégicas da sede são percecionadas pelas suas filiais. Perceber a influência das culturas nacionais na forma como as questões estratégicas são interpretadas pode ajudar a antecipar a concorrência internacional.

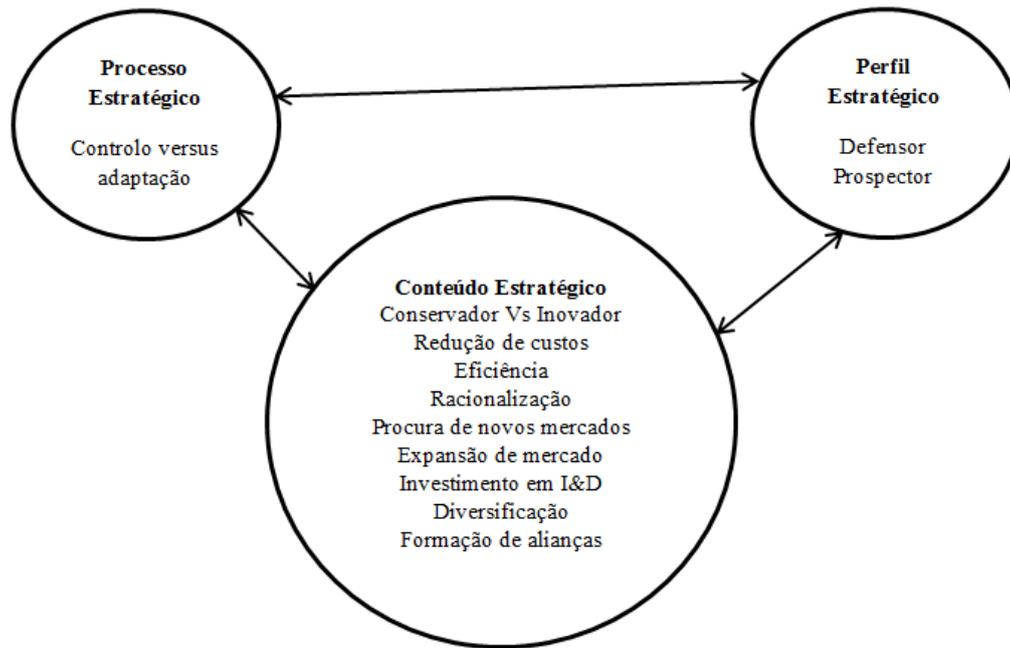
A título de exemplo, a cultura nacional pode influenciar a aposta em inovação como é visível no contraste entre EUA e Japão. As inovações nos processos de fabrico demonstraram diferenças entre empresas americanas, europeias e japonesas, tais como a prioridade conferida à qualidade do produto em relação aos objetivos de entrega (as empresas americanas inovaram nos objetivos de entrega e as japonesas na qualidade do produto).

Outros estudos demonstram que os gestores reconhecem a influência dos sistemas culturais e políticos no estabelecimento da estratégia e nas posteriores mudanças da mesma (Johnson, 1992; Khanna et al., 2005).

Schneider & Barsoux (2006) foram mais longe no seu estudo da influência cultural na formulação estratégica das empresas. Estes autores defendem a existência, em função da cultura nacional, de empresas prospetoras e defensoras.

Em ambiente de hostilidade, as organizações defensoras focam-se no controlo e na eficácia a fim de proteger os seus nichos de mercado e outros core business. Já as empresas prospetoras, no mesmo ambiente hostil, apostam na flexibilidade e na adaptação a esses ambientes.

Os defensores têm tendência a centralizar o poder e a formalizar as suas atividades, o mesmo não acontecendo com os prospetores que apostam em estruturas mais descentralizadas e ambientes informais. A incerteza é, assim, uma ameaça para os defensores e uma oportunidade para os prospetores.



Esquema 3 - Relação entre perfil, processo e conteúdo estratégico. Fonte: Schneider & Barsoux (2006).

Singh (2007) foi mais direto na sua investigação. Procurou perceber se, de facto, as culturas influenciam as estratégias. Concluiu que não se pode dizer que a cultura não influencia a tomada de decisões estratégicas e que esta apenas é influenciada pelo meio ambiente em que as empresas se inserem, pois, não existe pesquisas fundamentadas sobre o assunto, nem estudos empíricos adequados à temática. Muitos dos estudos existentes, salienta o autor, não diferenciam as culturas nacionais.

Portanto, esta situação sublinha a pertinência de estudar o impacto das culturas nacionais na formulação estratégica das empresas em contexto de globalização. É este o desafio que se propõe de seguida, ou seja, estudar sucintamente o impacto das culturas nacionais nas decisões estratégicas das empresas que atuam hoje num mercado global e, diferenciá-las em função do grande grupo cultural a que pertencem.

2. Metodologia da Investigação

Um processo de pesquisa/investigação desenvolve-se através do conjunto de conhecimentos disponíveis e da utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos.

A pesquisa/investigação desenrola-se assim ao longo de um processo de inúmeras fases que se estende desde a formulação do problema até à apresentação dos resultados (Gil, 2002). Ora, este é precisamente o caminho seguido nesta dissertação onde a fase inicial consiste em perceber em que ponto se encontra a literatura acerca do estudo da influência das culturas na tomada de decisões estratégicas.

Posteriormente, recorrendo a técnicas de estatística isolam-se vários grupos de países semelhantes culturalmente, isto, dando origem a grandes grupos culturais homogéneos dentro de si próprios e culturalmente heterogéneos para com os outros. Por fim, a caracterização de cada grande grupo cultural e os ensinamentos que daí se retiram permitem estatuar sobre o papel que as diferenças culturais podem desempenhar na formulação estratégica das empresas.

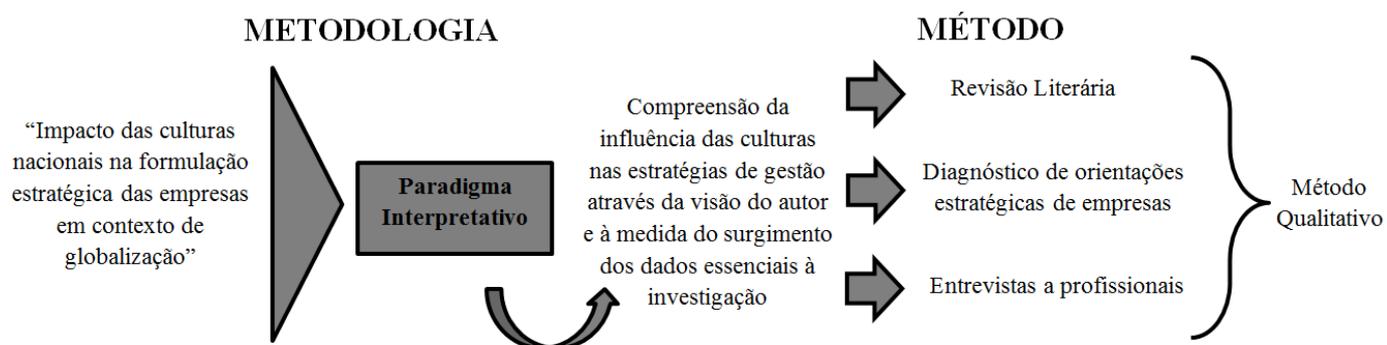
Tendo em conta que se trata de uma dissertação em gestão, devem ser considerados apenas como metodologia os paradigmas positivista e interpretativo. O estudo da influência das culturas nacionais na formulação estratégica das empresas vai para além de uma realidade única que apenas seja objeto de simplificação. Falamos sim de uma temática de carácter múltiplo (pela diversidade de culturas) e global, ou seja, estamos perante um paradigma interpretativo.

Neste tipo de investigação procura-se compreender e caracterizar a influência das culturas nacionais nas orientações estratégicas escolhidas pelas empresas. Esta compreensão deve ser norteada pela visão do investigador. Esta visão, por sua vez, deve ser construída à medida que as informações vão surgindo e vão se especificando.

Desta forma, o ponto de partida foi a organização em grandes grupos culturais sendo que a profundidade de análise posterior das várias culturas e dos seus impactos na formulação estratégica das empresas deverá ocorrer em função das informações recolhidas acerca das especificidades dos membros de cada um dos grandes grupos culturais. Esta análise permitirá levantar o perfil estratégico de cada grande grupo cultural e assim contribuir para o entendimento dos negócios internacionais em contexto de globalização.

A investigação apoia-se, assim, essencialmente em fontes de informação qualitativas, isto, apesar da dimensão estatística usada para definir inicialmente os grandes grupos culturais (segundo as 5 dimensões de Hofstede). A caracterização dos vários grandes grupos culturais é efetuada com recolha de dados qualitativos em bibliografia e através de entrevistas a profissionais que tenham estado em contacto com as várias culturas e assim possam fornecer feedback precioso para a investigação. Assim sendo, a investigação é conduzida por método qualitativo num misto de estudo descritivo (caracterização dos grupos culturais) e estudos compreensivo/ interpretativos (perceção da influência das culturas nacionais nas intenções estratégicas das empresas globais).

A análise das culturas estratégicas de cada grande grupo cultural repousa então em três “pilares” principais. O primeiro é constituído pela informação recolhida em entrevistas a profissionais que tenham estado em contacto com as diversas culturas citadas. O segundo prende-se com as referências que a literatura livrou nesta matéria até aos dias de hoje. O terceiro e último “ pilar” diz respeito a um diagnóstico cuidado e preciso das orientações/intenções estratégicas das empresas mais representativas de cada cluster cultural. Toda esta pesquisa deve permitir forjar uma identidade estratégica a atribuir a cada grande grupo cultural e assim contribuir para um maior entendimento das estratégias existentes no mercado global do séc. XXI.



Esquema 4- Metodologia e método usados na investigação acerca do impacto das culturas nacionais na formulação estratégica das empresas

3. Os grandes grupos culturais no mundo globalizado

No mundo globalizado em que vivemos hoje, cada país ou cada entidade assume um papel preponderante, o conhecimento de cada um torna-se assim relevante. O conjunto dos valores que identificam cada pessoa varia de país para país ou melhor de cultura para cultura.

Não é menos verdade que entre as várias culturas existem grandes diferenças mas também algumas semelhanças. Foi com esse propósito que foi possível identificar grandes grupos culturais que partilham orientações culturais. O desafio consistirá agora em caracterizar cada grande grupo cultural tendo em mente que é ao realçar as diferenças que se encontram as semelhanças (Ghemawat, 2008).

Nesta caracterização não se deve esquecer que o objeto de estudo são as diferenças culturais que originam perfis estratégicos específicos de empresas em função da sua cultura. Assim, a caracterização cultural terá como ênfase nas diferenças culturais em termos de estratégias, sendo este o principal diferenciador dos grandes grupos culturais.

O rastreio do perfil estratégico de cada grande grupo cultural assenta em três esferas de análise. A primeira consiste num diagnóstico das diferenças culturais em termos estratégicos presentes na literatura. Assim, o levantamento das visões de autores permite obter um primeiro esclarecimento sobre a influência cultural em matéria estratégica e saber até que ponto a temática foi investigada até hoje.

Uma segunda esfera de análise consiste na apresentação dos resultados de uma investigação a 60 empresas (10 de cada cluster cultural) sobre as suas orientações estratégicas. Para suportar esta análise foram investigados não só os planos estratégicos das empresas em questão, mas também, as suas estabelecidas missões e visões ou até as comunicações dos diretores executivos.

A terceira esfera de análise consiste em referenciar entrevistas realizadas a profissionais do mundo empresarial que estejam em contacto permanente com outras culturas. O intuito é que estes profissionais possam partilhar os seus ensinamentos e as suas opiniões sobre como a cultura pode influenciar as estratégias das empresas de cada cluster cultural.

Para complementar é feita na uma referência a uma empresa que espelhe sucintamente as prioridades estratégicas do grande grupo cultural em que se insere. Pretende-se assim ilustrar quais as prioridades estratégicas daquele conjunto de países.

3.1 Os Economistas Ocidentais

3.1.1 Cultura e Valores estratégicos

Donos das maiores economias mundiais, os países (ou culturas) que compõem este cluster cultural têm em comum a posse de alguns dos maiores PIB do planeta. Porém, se possuem alguns valores em comum que talvez se possam assimilar a variáveis de sucesso, assumem um conjunto de diferenças até em termos da sua situação económica. Desta forma, encontram-se aqui economias cujo endividamento coloca em causa a sua sustentabilidade (Estados Unidos da América ou Itália) ou economias que são apontadas por muitos como um exemplo de crescimento sustentável (Alemanha).

Mas qual a identidade cultural deste conjunto de “economistas ocidentais”? Acima de tudo elevados níveis de masculinidade e individualismo, valores culturais muitas vezes associados a tendências de empreendedorismo, uma realidade para muitos destes países fortemente empreendedores.

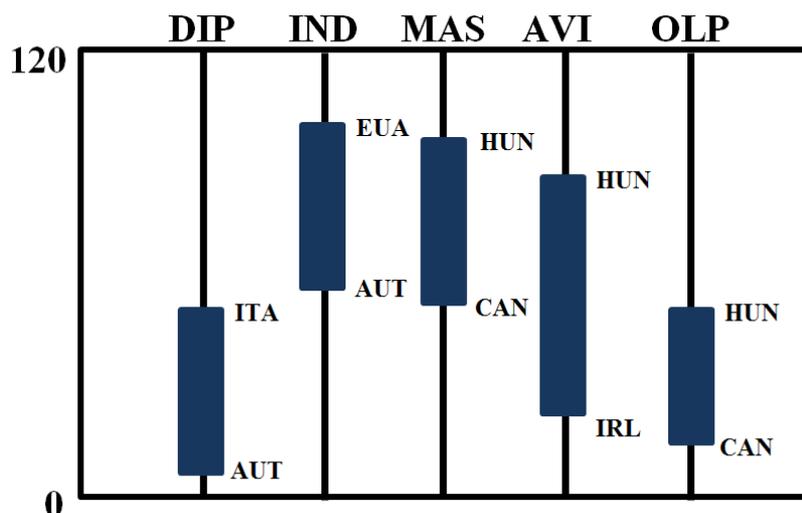


Gráfico 11 - Intervalos culturais dos “Economistas Ocidentais. Fonte: Construído e adaptado a partir de <http://geert-hofstede.com/dimensions.html>

Em termos de individualismo e masculinidade destacam-se Estados Unidos e Hungria como os que apresentam maiores valores nestas dimensões. Sublinha-se uma forte orientação para o curto prazo (baixa apetência para o longo prazo), ou seja, há uma forte ênfase para a obtenção de rentabilidade de forma rápida. Esta motivação pela obtenção de resultados no curto prazo é justificada, sobretudo nos países anglo-saxões, pela forma de financiamento através de investidores que procuram rentabilizar os seus investimentos.

Os gestores deste cluster cultural assumem em primeiro lugar como preocupação estratégica a obtenção de resultados no curto prazo medidos através dos fluxos de caixa gerados, retorno sobre o investimento e remuneração ao acionista (Thomas, 2008; Lewis, 2006). Estrategicamente, o que mais importa para estes gestores é a performance financeira (Hofstede et al., 2010).

Outro aspeto marcante da cultura deste grande grupo cultural é uma relativa baixa distância ao poder. Francisco Pereira, IOS Developer na Reuters em Londres aborda esta situação com a sua experiência pessoal:

“Na maioria das empresas inglesas, a hierarquia é respeitada, no entanto, isso não impede que haja alguma abertura para que empregados possam dar a sua opinião quanto ao rumo a seguir pela empresa”

Entende-se assim que as decisões estratégicas são orientadas pela autoridade delegada, portanto, existe uma hierarquia cuja influência em decisões estratégicas é limitada (Warner & Joynt, 2002). Thomas (2008) vai mais longe na sua análise referindo que estes países, devido à sua forte conotação individualista, têm tendência para concentrar a tomada de decisão em grupos restritos de pessoas a fim de conseguir rápidas tomadas de decisão. Desta forma, o funcionamento das empresas deste cluster cultural pauta-se pelo trabalho em equipa de todos os níveis hierárquicos, mantendo contudo alguma distância hierárquica (Lewis, 2006).

Concentrando-se no processo de tomada de decisões estratégicas, salienta-se que, nomeadamente nos países anglo-saxões, Lewis (2006) frisa que os gestores optam frequentemente por modificar os órgãos decisórios quando existem novas decisões a tomar (realça-se que anglo-saxões gostam de tomar decisões porque estas conduzem à ação). Nestes países especificamente, o processo de tomada de decisão é norteado pela objetividade, pois, é acima de tudo com base em dados numéricos que os gestores tomam as suas decisões estratégicas (Mead & Andrews, 2009).

Uma situação que distingue sucintamente os “economistas ocidentais” dos outros grande grupos culturais é a aplicação das decisões estratégicas, que também se pode considerar do domínio estratégico. Francisco Pereira explica:

“O planeamento é uma coisa séria no diário das empresas inglesas. Qualquer tarefa a desempenhar é previamente documentada, cada colaborador deve seguir o plano estabelecido e segui-lo consoante a ordem descrita”

Contudo, é também com base nas diferenças que se destacam as semelhanças (Ghemawat, 2008), daí que é evidente que existem abordagens diferentes entre alguns países que compõem este grande grupo cultural. Neste conjunto de países destaca-se acima de tudo visões ligeiramente diferentes entre anglo-saxões e germânicos.

Destaca-se assim que as empresas inglesas norteiam as suas decisões estratégicas com o intuito de maximizar o valor para o acionista, o mesmo não acontece com os alemães que procuram estrategicamente reduzir a sua dependência dos bancos (Hofstede et al., 2010).

Nos Estados Unidos o que mais importa no planeamento estratégico são o crescimento do negócio, a criação de riqueza e os lucros a curto prazo, tudo variáveis essenciais na definição do valor para o acionista. Já os países germânicos são amantes da crítica construtiva e acima de tudo organizados como testemunha a sua necessidade de colocar tudo por escrito. O sucesso alemão assenta sobretudo no estabelecimento fiável de processos e procedimentos. Prezam o respeito fiel às regras e não possuem uma mente aberta como os americanos.

Para complementar esta análise foi efetuado um levantamento das orientações estratégicas de 10 empresas representativas deste grande grupo cultural (ou seja 10 empresas oriundas destes países) a fim de diagnosticar o seu perfil estratégico. Para identificar as orientações estratégicas de todas as empresas foi realizada uma análise cuidada dos relatórios e contas mais recentes bem como das visões e missões ou ainda dos discursos anuais dos diretores gerais. A figura 5 realça os resultados obtidos:

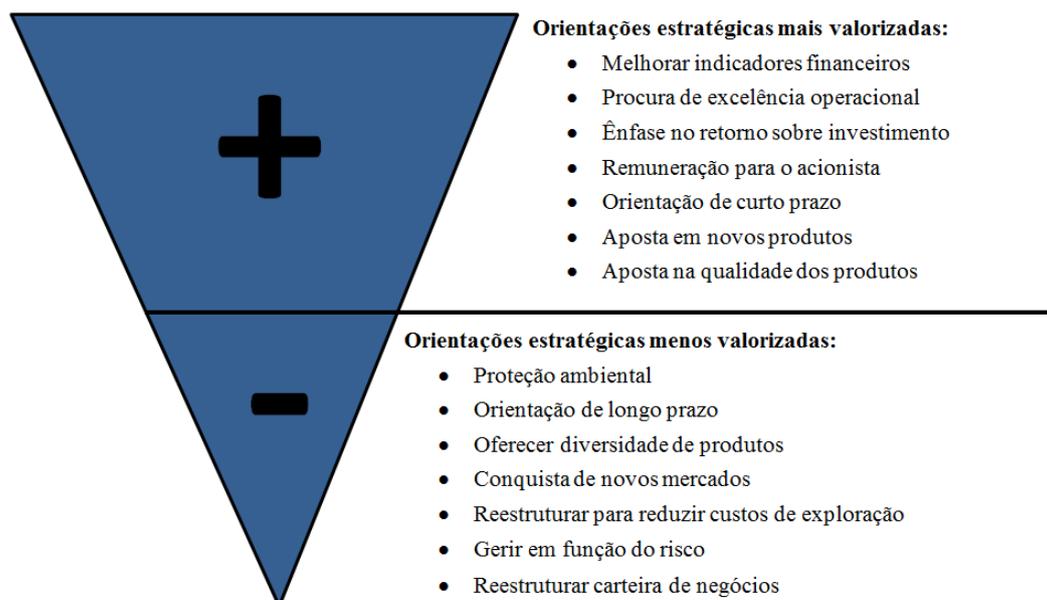


Figura 5 - Orientações estratégicas mais e menos valorizadas por 10 empresas representativas do grande grupo cultural dos "Economistas Ocidentais".

Da observação da figura 5 que retrata as orientações estratégicas mais e menos valorizadas pelas empresas constituintes do grande grupo cultural dos “Economistas Ocidentais” (Anexo 5), o objetivo estratégico mais citado é a “melhoria dos indicadores financeiros”. A juntar a este objetivo estão a “procura de excelência operacional”, “ênfase no retorno sobre o investimento” e “remuneração para o acionista”.

Denota-se claramente a presença da “gestão pelos números”, onde a performance financeira está no centro das preocupações estratégicas. Jeffrey Immelt, director executivo da General Electric, vai neste sentido quando no seu discurso de final de ano afirma: *“Pretendemos aumentar as nossas margens entre 5% a 10% no próximo ano, focando-nos no aspeto financeiro”*.

De realçar que a remuneração para o acionista, apesar de estar entre as mais citadas, não surge no topo das prioridades pois é citada exclusivamente pelas empresas americanas e não pelas empresas europeias que compõem este cluster cultural.

Entre as orientações estratégicas mais sublinhadas destaque para a orientação a curto prazo, onde grande parte das empresas deste cluster evidenciou planos estratégicos com um horizonte máximo de dois a três anos e uma forte preocupação em obter resultados todos os anos.

Como prioridades em termos estratégicos há que sublinhar ainda que as empresas dos “Economistas Ocidentais” atribuem especial foco à aposta em novos produtos e à qualidade dos produtos que chegam ao mercado, o que vai ao encontro do que transmite Francisco Pereira:

“Há muita preocupação em estimular a criatividade dos colaboradores. São frequentes eventos nas próprias empresas como a semana da criatividade onde é dado especial destaque a novas ideias de colaboradores que possam levar a novos produtos ou tornar os atuais mais qualitativos”.

No campo das orientações estratégicas menos valorizadas destaque para a “proteção ambiental” que parece não ser uma prioridade para estas empresas. A título de exemplo, a BP que viu o seu valor fortemente reduzido após o desastre da plataforma petrolífera em 2010, modificou a sua política de ação. Porém, a política em causa coloca ênfase numa maior segurança das operações mas não pretende desenvolver diretamente ações com vista a uma maior proteção ambiental.

A orientação de longo prazo é também um aspeto muito pouco prezado pelas empresas dos “Economistas Ocidentais”, exceção feita às empresas de tecnologias tais como a Apple. Pelas características do mercado em que competem, as empresas tecnológicas vêm-se obrigadas a apostar numa perspetiva de longo prazo dada a rapidez com que este mercado evolui. Tim Cook, CEO da Apple justifica esta premissa: *“Acreditamos que um contínuo investimento em investigação e desenvolvimento é necessário para melhorar a oferta de produtos e tecnologias inovadoras no futuro”*.

A “conquista de novos mercados” e “oferecer diversidade de produtos” não são caminhos estratégicos preferenciais das empresas deste conjunto de países que apostam essencialmente nos seus mercados domésticos como principal fonte de rendimentos. Os gestores anglo-saxões também evidenciam uma grande persistência nos negócios em que concentram os seus esforços, não sendo frequente o recurso a outras gamas de produtos como forma de aumentar rendimentos ou diversificar o risco.

A reestruturação da atividade seja ela para reduzir custos ou para agilizar investimentos na carteira de negócios não são orientações consideradas pela maioria das empresas que compõem este cluster cultural. Neste capítulo destaca-se o caso específico da Walmart, que tem na constante redução de custos de exploração uma ação prioritária para a sobrevivência da sua política de preços baixos.

Por fim, a gestão em função do risco é um objetivo estratégico ignorado pela grande maioria das empresas dos “Economistas Ocidentais”. Este aspeto vem na sequência da baixa aversão à incerteza que caracteriza culturalmente este conjunto de países. No entanto, a noção de risco de negócio passou a ser temida e tida em conta na BP que com o escândalo petrolífero de 2010 viu o seu bem mais precioso, o valor da sua empresa, fortemente reduzido. Bob Dudley, diretor executivo ilustra esta nova linha de pensamento: *“Em primeiro lugar, iremos focar-nos na segurança e no risco associado ao negócio”*.

3.1.2 Walmart, a típica empresa americana de sucesso

A Walmart, considerada por muitos a maior empresa do mundo, constitui um dos maiores símbolos da gestão americana. O R&C de 2011 da Walmart começa logo com o seu aspeto mais marcante, a sua longevidade de sucesso no ramo do retalho. A Walmart completa 50 anos de atividade e a melhor forma que encontra para ilustrar a sua caminhada de sucesso é a seguinte frase:

“Desde 1962, a Walmart remunerou 101 bilhões de dólares aos acionistas em dividendos e revalorizações”.

A frase é muito específica e demonstra bem uma das principais preocupações estratégicas das empresas dos “economistas ocidentais”, a remuneração dos acionistas. Porém, as semelhanças da estratégia da Walmart com a tendência central estratégica deste cluster cultural. A procura de uma posição financeira sólida através de uma constante melhoria dos indicadores financeiros.



Figura 6 - 50 anos de performance segundo a Walmart. Fonte: R&C 2011 da Walmart

A figura 6 ilustra sucintamente o alinhamento entre a estratégia da Walmart e os objetivos estratégicos mais prezados pelos “Economistas Ocidentais”. A performance a que se refere a Walmart é fundamentalmente financeira e a remuneração aos acionistas um dos seus propósitos.

Em matéria de estratégia, a Walmart não fica por aqui. A forma de atuação da Walmart no mercado de retalho assenta numa política de “preços baixos todos os dias”. Denota-se aqui um traço cultural bem vincado dos “Economistas Ocidentais”, a orientação de curto prazo. Ao apostar numa política constante de preços baixos, está a oferecer benefícios aos consumidores de forma imediata, não recorrendo, por exemplo, a cartões de fidelização, que são mais uma promessa futura de benefícios ao consumidor.

Por outro lado, a Walmart procura todos os anos melhorar os seus resultados através da melhoria do seu processo logístico. Este adágio é um dos objetivos da estratégia da Walmart que o apelidou de “condução da produtividade ao detalhe”. Com esta orientação a Walmart pretende atacar no seu dia-a-dia o desperdício no seu processo logístico (a sua vantagem competitiva) a fim de alcançar uma cada vez melhor excelência operacional.

Um dos maiores símbolos desta procura contínua de melhoria é o RFID. Este sistema de radiofrequência permite agilizar o pipeline logístico e responder rapidamente às necessidades locais, outra das prioridades da Walmart.

É com foco nas necessidades locais que a Walmart pretende não só fornecer um serviço de qualidade direcionado para os seus clientes como também evitar stocks parados nas suas lojas e que constituiriam prejuízos. Com a adaptação às exigências locais de cada loja, a Walmart ainda se compromete a fornecer novos produtos que possam satisfazer as necessidades de um conjunto de consumidores, produtos que devido à sua procura lhes permitirá aumentar as margens.

Assim, a Walmart contempla na sua estratégia a aposta em novos produtos e na qualidade do serviço que presta, assemelhando-se mais uma vez com as orientações estratégicas mais valorizadas.

Por fim, a Walmart demonstra a intenção de apostar forte no segmento do e-commerce, como um novo serviço do futuro, aprofundando desta forma uma oferta de novos produtos/serviços e inscrevendo-se ainda mais como um forte símbolo da gestão estratégica presente nos países que compõem os “Economistas Ocidentais”.

3.2 Os Convictos Nórdicos

3.2.1 Cultura e Valores estratégicos

Os “convictos Nórdicos” constituem o segundo grande grupo cultural identificado para esta análise estratégica. Incluem-se neste grupo tradicionais países do norte da Europa, Suécia, Noruega, Finlândia e Dinamarca, aos quais se junta a vizinha Holanda. Em acordo com a literatura, estes países assumem uma identidade cultural que os distingue dos restantes países do mundo.

À primeira vista, este conjunto de países regista variáveis culturais próximas dos “economistas ocidentais”, sobretudo em termos de individualismo, distância ao poder ou orientação de curto prazo. Porém, a principal diferença é que estes países têm valores absolutamente assimétricos em termos de masculinidade. Enquanto os “Economistas Ocidentais” são fortemente masculinos, os “Convictos Nórdicos” são bastante femininos, o que naturalmente irá originar diferenças estratégicas entre estes dois conjuntos de países culturalmente diferentes.

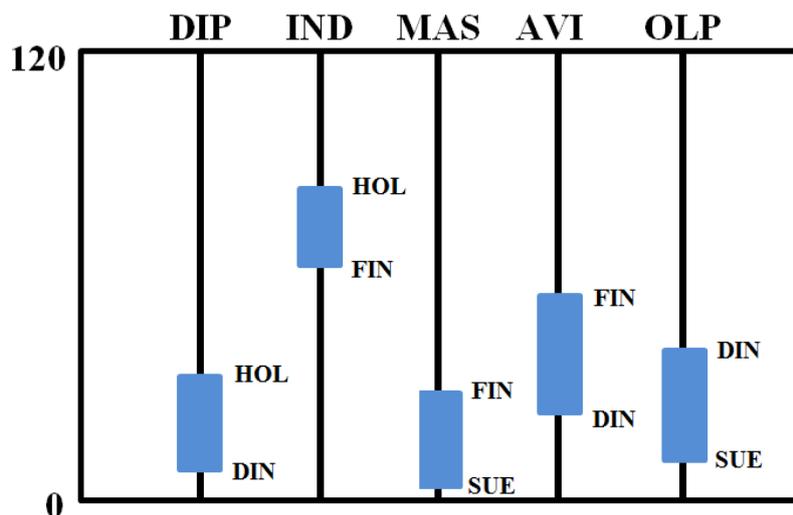


Gráfico 12 - Intervalos culturais dos "Convictos Nórdicos". Fonte: Construído e adaptado a partir de <http://geert-hofstede.com/dimensions.html>

O gráfico 12 evidencia os intervalos culturais deste cluster cultural bem como as diferenças com os restantes grandes grupos culturais. Este grande grupo cultural regista então baixos níveis de distância ao poder como reflexo de uma baixa aceitação da desigualdade nestes países. A título de exemplo, os Noruegueses procuram sempre o lucro partilhado como forma de uma melhor repartição da riqueza (Lewis, 2006).

No entanto, neste capítulo da igualdade social, o grande ícone é sem dúvida a Dinamarca, como é aliás ilustrado pelo gráfico 12. Os dinamarqueses tomam a igualdade social como uma forma de vida, um objetivo essencial à sobrevivência. Como testemunho disso referencia-se a elevada tributação que tem como motivo principal a veiculação da igualdade social.

A aversão à incerteza é também baixa nestes países, podendo considerar-se interligada à baixa distância ao poder. De facto, a igualdade social confere estabilidade e conforto aos nórdicos que assim receiam menos o incerto. Aliás, neste ponto, os dinamarqueses, pioneiros da igualdade social são os menos receosos.

Outra característica marcante deste conjunto de países é, à semelhança dos “Economistas Ocidentais”, uma apetência para a orientação a curto prazo, com destaque neste capítulo para finlandeses e suecos, verdadeiros adeptos da obtenção e resultados rápidos. Segundo Lewis (2006), os países nórdicos gostam de tomar decisões rapidamente, ficando muito frustrados quando negociam com os japoneses.

As semelhanças com os “Economistas Ocidentais” não se ficam por aqui. Destaque ainda para o tipo de gestão usado nas empresas nórdicas. De facto, os nórdicos também olham

para o tempo numa lógica sequencial, daí que o seu planeamento deve ser respeitado ao pormenor, norteado por uma fiel gestão por objetivos (Mead & Andrews, 2009).

No entanto, como já referido acima, a grande característica cultural dos países nórdicos, que os diferencia dos demais, é a sua baixa masculinidade. Os países nórdicos são altamente femininos, o que condiciona a sua visão do dia-a-dia e toda a ação inerente à mesma. Nestes países, mais de 10% das maiores empresas são detidas por cooperativas. Existe, assim, uma correlação negativa entre a masculinidade e a presença de cooperativas (Hofstede et al., 2010).

Por outro lado, a baixa masculinidade conduz a uma preocupação com a flexibilidade. Marc Olivier, diretor geral da Nordea Investment Funds explica: *“As empresas nórdicas têm uma forte capacidade para se alinharem com os ciclos económicos dada a sua flexibilidade”*.

Para além de valores culturais bem marcados, as empresas nórdicas possuem uma identidade estratégica bem particular, como mostra a figura 8:

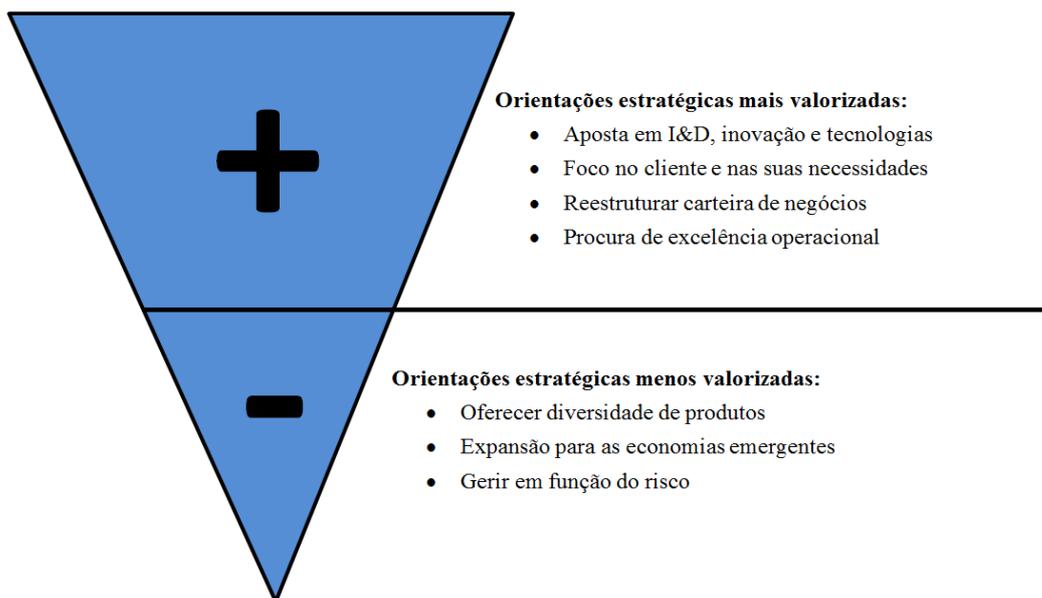


Figura 7- Orientações estratégicas mais e menos valorizadas por 10 empresas representativas dos "Convictos Nórdicos".

Da observação da figura 7 destaca-se logo como orientação estratégica prioritária a aposta em I&D, inovação e novas tecnologias. Marc Olivier explica esta situação:

“Os países nórdicos são líderes em matéria de novas tecnologias, pois, são titulares de fortes investimentos em inovação. Estes países, segundo um estudo da comissão europeia, são líderes europeus da inovação e ainda possuem algumas vantagens tecnológicas sobre EUA e Japão”

Será de realçar, ainda segundo Marc Olivier, que os nórdicos como símbolo do seu interesse tecnológico são muito bons na utilização de energias renováveis. Isto evidencia uma característica cultural dos nórdicos que nem sempre é visível nas estratégias das empresas, a proteção ambiental.

Como preferências estratégicas, sublinham-se as orientações “reestruturar carteira de negócios” e “procura de excelência operacional” (Anexo 6). A presença destas dimensões estratégicas nas preferências nórdicas demonstra que as empresas deste cluster cultural têm uma grande preocupação com a sustentabilidade do negócio, nomeadamente a nível financeiro. Marc Olivier justifica:

“Nas empresas escandinavas há uma grande preocupação com o equilíbrio financeiro, pois, o endividamento é muito mais limitado do que em quaisquer outros países europeus. Há também a ter em consideração que as estruturas financeiras possuem uma grande parte de capitais próprios, o que permite um menor endividamento junto de instituições bancárias”.

As empresas nórdicas norteiam, numa perspetiva financeira, a sua ação estratégica com base no aumento de valor dos seus ativos (Hofstede et al., 2010).

As empresas nórdicas atribuem ainda especial atenção ao foco no cliente. Esta situação tem uma explicação sucinta. Segundo Marc Olivier, os mercados destes países são muito pequenos (população pouco numerosa), o que obriga as empresas a apostar nos mercados externos para crescerem, ou seja, orientar-se para a exportação. Desta forma, o foco para as necessidades do cliente é maior dada a necessidade de sobreviver nos mercados externos.

Nas orientações menos valorizadas está “oferecer diversidade de produtos”. Os nórdicos concentram-se nos produtos nos quais apostaram porque esses produtos foram pensados em função das necessidades dos clientes. Não julgam necessário lançar novas gamas de produtos para aumentar lucros. Não mostram um grande interesse, nos seus planos estratégicos, em expandir as suas atividades para as economias emergentes pois já se encontram nestes países há alguns anos como testemunha Marc Olivier:

“Os países nórdicos possuem empresas multinacionais de renome como Volvo, Nokia ou Ikea que são sobretudo impulsionadas pelas suas exportações. Neste sentido, estas empresas possuem também grandes relações comerciais com países emergentes como China e Rússia”

Por fim, as empresas nórdicas não pretendem gerir as suas atividades em função do risco, o que se justifica pelo contexto político estável no qual se inserem. Esta estabilidade permite-lhes beneficiar de um ambiente propício ao desenvolvimento.

3.2.2 Nokia, o símbolo da cultura empresarial nórdica

Apesar de ter abandonado o seu lugar de principal referência mundial em matéria de fabrico de telemóveis e de outras tecnologias com vista a “ligar as pessoas”, a Nokia é uma das empresas que melhor ilustra a gestão estratégica nórdica.

No topo das suas prioridades continua a aposta em investigação e desenvolvimento com vista a fornecer os melhores produtos ao mercado. Aliás este é o mais caro desejo de Stephen Elop, CEO da Nokia: *“Vejo oportunidade para nós inovarmos, diferenciarmo-nos, desenvolvendo excelentes produtos de telecomunicações móveis como nunca antes”*.

A segunda maior prioridade que compõe o seu plano estratégico ilustra a nova posição da Nokia no mercado, isto, para além de se alinhar no perfil cultural dos países nórdicos. Este objetivo estratégico pretende recolher benefícios tanto a nível operacional como financeiro através de novas estratégias de racionalização da atividade. De facto, com a perda da sua liderança mundial, a Nokia procura agora um crescimento sustentável e uma cada vez melhor excelência operacional, estando assim em acordo com as premissas culturais dos “Convictos Nórdicos”.

A parceria com a Microsoft para desenvolver smartphones em adequação com as necessidades do mercado demonstra um certo foco no cliente e no atendimento das suas necessidades seguindo o adágio das empresas nórdicas.

A Nokia ainda assume concentração sobretudo no segmento dos smartphones, demonstrando desta forma não estar disposta a fornecer uma grande diversidade de produtos. A aposta nesta gama de produtos é justificada pela marca como uma forma de se manter na vanguarda da tecnologia no que diz respeito ao seu mandamento de “ligar pessoas”.

Por outro lado, Stephen Elop diz-se *“incrivelmente otimista”* com o futuro da Nokia, o que testemunha de uma ausência de aversão ao risco, característica da gestão nórdica. De facto, a constante procura de um modelo de crescimento estável e sustentável permite às economias nórdicas atuarem sem grande medo da incerteza. Neste ponto, a Nokia é um exemplo de uma gestão estratégica sem grande aversão ao risco.

3.3 Os ambiciosos emergentes

3.3.1 Cultura e valores estratégicos

O grande grupo cultural dos “Ambiciosos Emergentes” tem a particularidade, tal como a designação indica, de agrupar as principais economias emergentes do atual mundo globalizado. Outro aspeto marcante deste cluster cultural é que é também o mais heterogéneo dos 6 grandes grupos culturais, como enaltece o gráfico 13:

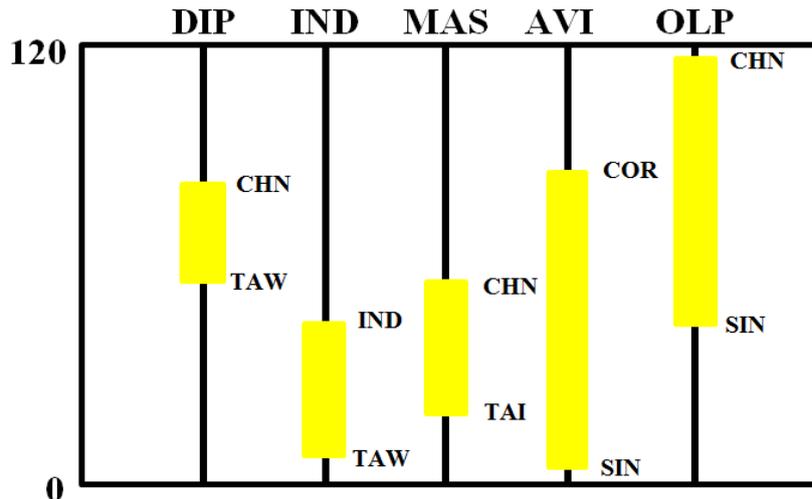


Gráfico 13- Intervalos culturais dos "Ambiciosos Emergentes". Fonte: Construído e adaptado a partir de <http://geert-hofstede.com/dimensions.html>

Os países que compõem este grande grupo cultural demonstram uma elevada distância ao poder, o que, naturalmente influi no momento do planeamento estratégico. A título de exemplo, no Brasil as decisões estratégicas são delegadas a um restrito número de pessoas, geralmente a gestão de topo (Warner & Joynt, 2002). Sublinha-se que no sudeste asiático, nomeadamente em empresas familiares, o planeamento estratégico fica sobretudo a cargo dos proprietários. A tentativa de participação de um subordinado no planeamento estratégico é vista como desafiadora da autoridade do proprietário (Mead & Andrews, 2009).

Este conjunto de países regista um baixo nível de individualismo, ou seja, são nações fortemente coletivistas. Michael Gonçalves, consultor de marketing da Nestlé em São Paulo explica:

“É verdade que o sucesso coletivo se sobrepõe ao sucesso individual. Quem tiver sucesso a título individual é olhado com desconfiança, como se tivesse obtido sucesso de forma ilícita”.

Países emergentes tendem, no processo de tomada de decisão, a consultar um grande número de pessoas dentro de uma organização, o que torna a tomada de qualquer decisão mais lenta (Thomas, 2008).

Embora se verifique, como o gráfico 13 sublinha, uma grande disparidade dentro deste cluster cultural quanto ao nível de aversão à incerteza, pode considerar-se que esta é tendencialmente baixa. Neste capítulo, Christophe Ribolla, diretor comercial de uma empresa de importação francesa com relações empresariais com a China, esclarece que *“os chineses não têm medo do futuro, apenas o vêem como um conjunto de oportunidades”*.

No Brasil, a tendência é a mesma como confirma Michael Gonçalves: *“Os brasileiros não têm medo da incerteza! Olham sim o futuro com bons olhos como se de um ninho de oportunidades se tratasse”*.

A baixa aversão à incerteza registada nestes países pode ser apontada como uma das causas da orientação de longo prazo. De facto, não receando o futuro, estes países apostam mais no estabelecimento de planos com maiores horizontes temporais. Os gestores coreanos, por exemplo, olham em primeiro lugar, na sua tomada de decisão à estrutura do mercado e às potencialidades de I&D, evidenciando uma forte orientação de longo prazo (Thomas, 2008).

Entende-se nestas economias que a continuidade do negócio, o poder e o crescimento do negócio são as premissas do planeamento estratégico (Hofstede et al., 2010).

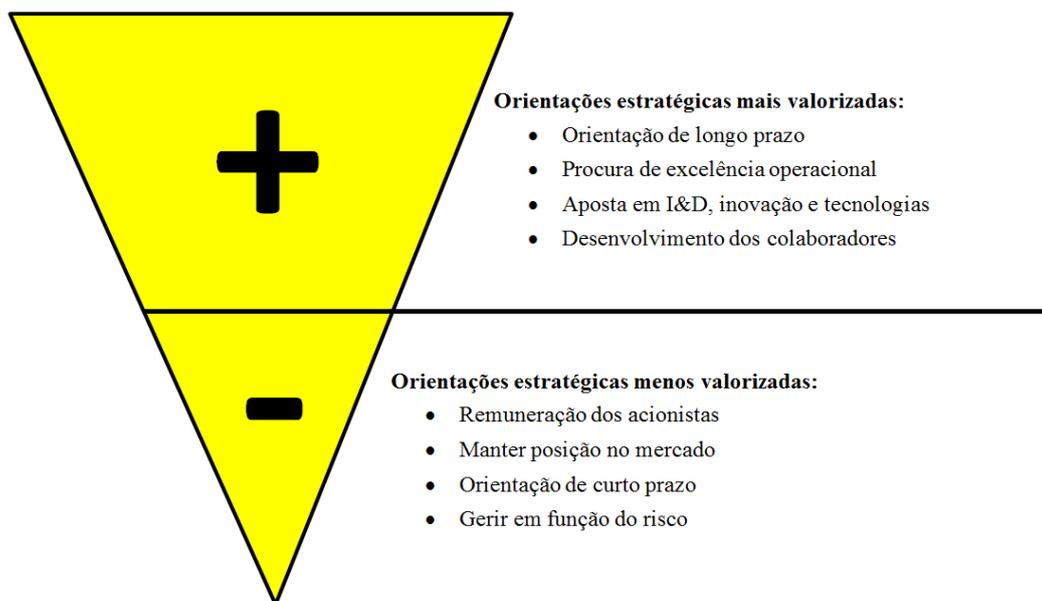


Figura 8 - Orientações estratégicas mais e menos valorizadas por 10 empresas representativas dos "Ambiciosos Emergentes".

A figura 8 mostra as orientações estratégicas mais e menos valorizadas por 10 empresas representativas do grande grupo cultural dos “Ambiciosos Emergentes” (Anexo 7). Assim, as empresas pertencentes a este cluster cultural apostam sobretudo na “procura de excelência operacional”. Esta é uma tendência nova nestes países como justifica Christophe Ribolla com a sua experiência na China:

“O estado chinês já não apoia as empresas como o fazia há alguns anos atrás, pelo que estas hoje se preocupam mais com a rentabilidade dos seus negócios e a sua saúde financeira”

Entende-se assim que existe uma crescente preocupação em tornar os processos operacionais mais rentáveis, numa lógica de ataque ao desperdício para uma maior rentabilidade. A outra grande prioridade estratégica é a orientação de longo prazo. De facto, os sistemas de gestão asiáticos adotam frequentemente planeamentos a longo prazo onde a reflexão estratégica é mais longa e rica em informação (Mead & Andrews, 2009).

Assim sendo, a obtenção de lucros a longo prazo é uma prioridade dos países asiáticos. Porém, há que sublinhar que o mesmo não acontece com os gestores brasileiros que preferem objetivar lucros de curto prazo (Hofstede et al., 2010). Michael Gonçalves demonstra esta tendência brasileira: *“Aqui no Brasil há melhores empresários do que gestores, estes querem fazer dinheiro fácil e enriquecer rapidamente”*.

Destacam-se ainda como preferências estratégicas a aposta em inovação e o desenvolvimento dos colaboradores. Christophe Ribolla ilustra:

“Os chineses são um povo que atribui uma elevada importância à I&D e à inovação em geral, isto, embora seja um povo que possua poucas pessoas com elevado conhecimento para encabeçar estas áreas. Porém, há agora uma tendência para se ter mais consciência da importância dos colaboradores e da sua formação”.

No campo dos objetivos estratégicos raramente considerados, a remuneração dos acionistas não tem razão de ser, pois, muitas das empresas deste cluster não recorreram até hoje a investidores privados para financiar as suas atividades. A posição de mercado está no centro das preocupações das empresas emergentes pelo que apenas interessa conquistar mais quota de mercado e não manter uma posição.

A orientação de curto prazo, pode, como visto anteriormente, não ser uniforme neste cluster, onde as empresas asiáticas preferem o longo prazo mas o Brasil poderá ser exceção apostando na obtenção de resultados rápidos. Com unanimidade, estas empresas emergentes não gerem as suas atividades em função do risco pois encaram culturalmente a incerteza e o futuro como um conjunto de oportunidades.

3.3.2 Samsung Electronics, retrato do pensamento estratégico asiático

A Samsung Electronics é um verdadeiro colosso mundial de produtos eletrónicos. Mas também é um ícone da gestão estratégica asiática. A procura de excelência operacional não é um objetivo expresso porém já está subentendido quando Geesung Choi, vice-presidente afirma: *“Esperamos manter o nosso domínio enquanto mantemos um robusto crescimento”*.

Entende assim a Samsung que a excelência das suas operações reside num crescimento que se quer sustentável e assente nas *“sinergias”* aproveitadas entre as várias áreas de negócio. A orientação de longo prazo é uma realidade sendo encarada como um propósito para a conquista de quota de mercado. A projeção para o futuro é ilustrada por Geesung Choi: *“O nosso principal objetivo é criar mais prosperidade num futuro melhor para todos”*.

No entanto, o aspeto estratégico mais marcante na Samsung Electronics é a sua aposta na I&D como forma de estar no mercado. A primeira frase do R&C de 2011 justifica esta intenção:

“A Samsung tem estado na vanguarda da mudança tecnológica, fornecendo emocionantes inovações e um valor excepcional para os seus clientes e comunidades em torno do globo”.

Porém, as intenções da Samsung vão para além de estar na vanguarda tecnológica. David Steel, VP Senior mostra que o desenvolvimento dos colaboradores também é essencial: *“Também fornecemos muitas oportunidades para o desenvolvimento profissional dos nossos colaboradores nomeadamente na área dos negócios internacionais”*.

No discurso do vice-presidente Geesung Choi, a expressão mais frequente é *“desenvolver esforços para o crescimento da quota de mercado”*. Ora este aspeto é notável tendo em conta que a Samsung é líder na maioria das suas gamas de produtos mas não ambiciona apenas manter esse lugar mas sim acentuar o seu domínio. Este é um traço muito característico dos países que constituem o cluster dos “Ambiciosos Emergentes”, não se

contentam com aquilo que alcançam, querem sempre mais, daí que a expressão “manter a posição de mercado” não faça parte do vocabulário estratégico destes países.

A título de exemplo, o produto Smart TV recentemente lançado pela Samsung traduz bem os valores estratégicos da empresa. Em primeiro lugar, a necessidade de estar sempre e cada vez mais na vanguarda da tecnologia. Em segundo lugar, um olhar longínquo para o futuro, ou melhor a realidade a longo prazo. Por último, uma necessidade de marcar sempre a diferença conquistando uma sempre maior quota de mercado.

Este produto é retratado no R&C 2011 da empresa com uma frase de um potencial consumidor que traduz sucintamente a intenção estratégica da Samsung por detrás do lançamento deste produto: *“A minha televisão reconhece a minha voz e o meu rosto e ainda personaliza o conteúdo consoante os meus gostos. Isto é que é vida inteligente”*.

3.4 Os cautelosos

3.4.1 Cultura e valores estratégicos

O grande grupo cultural dos “Cautelosos” agrupa fundamentalmente alguns países da Europa Ocidental bem como o Médio Oriente aqui representado pelo Iraque. A principal característica deste cluster cultural é uma elevada aversão à incerteza que leva a que as atuações das empresas pertencentes a estes países sejam bastante cautelosas.

Pascal Antunes, empresário no fornecimento do ramo da restauração em Paris ilustra este receio: *“Os franceses têm muito medo do futuro e de todos os elementos que lhe estão associados, apenas vêem o futuro como um lógico declínio da sua atividade”*.

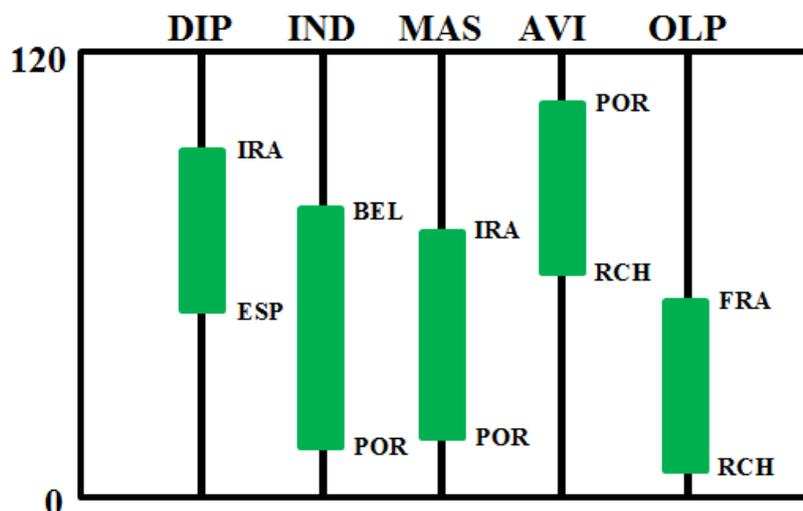


Gráfico 14 – Intervalos culturais dos "Cautelosos". Fonte: Construído e adaptado a partir de <http://geert-hofstede.com/dimensions.html>

O gráfico 14 elucida acerca dos valores culturais partilhados pelo conjunto de países que formam o cluster dos “Cautelosos”. Num primeira observação verifica-se uma elevada distância ao poder destacando-se o Iraque neste capítulo. De facto, nos países mediterrânicos, aquando da definição estratégica, os subordinados viram-se para os seus superiores e confiam na estratégia que estes adotarem não colocando em causa as suas decisões (Lewis, 2006).

O individualismo é uma variável cultural mais dispersa neste cluster, sendo mais expressivo nos países mais a norte (França Bélgica) e menos expressivo nos países do sul (Espanha, Portugal). A masculinidade segue o mesmo tipo de comportamento sublinhando-se que o Iraque é o país mais masculino, condição que partilha com países de fortes relações comerciais com a Alemanha (Polónia, República Checa).

Mas o traço cultural mais vincado é sem dúvida a forte aversão à incerteza. De facto, estes países encaram mal a incerteza e isso condiciona toda a sua ação estratégica. A título de exemplo, os gestores franceses gostam de refletir sobre as decisões a tomar e as estratégias a adotar. Se o caminho a seguir não for óbvio ou intuitivo, então qualquer definição estratégica será retardada por dias ou mesmo semanas a fim de diminuir a incerteza (Lewis, 2006).

Nos países com elevada aversão à incerteza, o planeamento estratégico é mais detalhado e preciso, sendo que pode ser alvo de planeadores especializados. Nestes países a incerteza deve ser eliminada o mais rápido possível pelo que são adotados sistemas de retroatividade estratégica a curto prazo (Mead & Andrews, 2009).

A orientação de curto prazo precisamente é uma tendência cultural dos “cautelosos”. Receosos do futuro, a maioria destes países optam pelo seguro e por obter rendimentos no presente que seriam mais incertos no futuro. Neste ponto, a França é o país que menos se identifica com o curto prazo, preferindo os gestores franceses uma maior flexibilidade na forma como encaram os seus vários negócios. Pascal Antunes partilha a sua experiência relativamente a este assunto:

“Os franceses são mais versáteis quanto à forma como conduzem o seu negócio, podendo tanto apostar numa oferta vantajosa de preços baixos ou na proposta de produtos de qualidade, o que mais importa para eles é adaptarem-se ao contexto do mercado”.

Todas estas restrições culturais implicam, naturalmente, um perfil estratégico bem específico para este conjunto de países. A figura 9 especifica esse perfil estratégico:

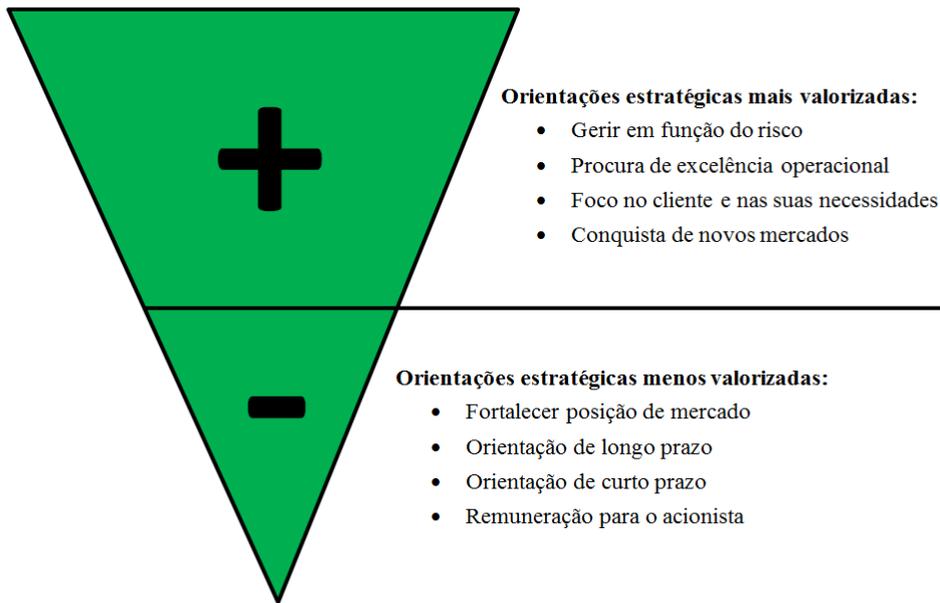


Figura 9- Orientações estratégicas mais e menos valorizadas por 10 empresas representativas dos "Cautelosos".

No topo das prioridades estratégicas surge “gerir em função do risco” (Anexo 8), o que testemunha do quanto a aversão à incerteza afeta as empresas oriundas deste cluster cultural. A agenda estratégica da EDP em 2011 é esclarecedora sobre este facto através dos seus dois primeiros pontos:

”Gestão da agenda regulatória com o objetivo de manter o baixo perfil de risco que caracteriza a atividade do Grupo EDP; Gestão proactiva da exposição aos mercados energéticos através de estratégias de cobertura de risco;”

Outro aspeto essencial nas estratégias das empresas pertencentes a este grande grupo cultural é a procura de excelência operacional. Com o crescente efeito da globalização no mercado mundial, as empresas destes países têm perdido a sua posição confortável aquando do domínio da tríade. Assim sendo, para se adaptarem às novas condicionantes do mercado procuram uma cada vez melhor eficiência operacional que não lhes era essencial no passado. Pascal Antunes confirma esta tendência: *“Hoje todos estão concentrados numa luta contra o desperdício, pelo que a eficiência operacional é um ponto central”*.

Conscientes que os seus mercados domésticos estão hoje em parte saturados e são, em consequência, pouco atrativos, as empresas “cautelosas” apostam cada vez mais no exterior. Desta forma, estas empresas procuram a internacionalização como forma de rentabilizar a sua atividade daí uma forte tendência para a conquista de novos mercados. As recentes apostas de PT e EDP nomeadamente no Brasil são exemplo disso.

O foco nas necessidades do cliente é também uma estratégia preferencial das empresas que compõem este grande grupo cultural. Pascal Antunes confirma este adágio: “De todas as culturas com as quais trabalho, os franceses são os que mais se preocupam com a satisfação das necessidades dos seus clientes”.

No campo das orientações menos valorizadas, destaque para “Fortalecer a posição no mercado” apenas invocada pela PT. De facto, as empresas deste cluster preferem gerir a posição que possuem no mercado olhando a conquista de quota de mercado como um objetivo demasiado arriscado ou incerto. A remuneração para o acionista também não é considerada, pois, nestes países os investimentos são suportados tradicionalmente por financiamento bancário e não por investidores privados.

Por fim, a presença tanto da orientação de longo prazo como de curto prazo como orientações não referenciadas não é apenas um facto curioso, mas sim, sublinha a prioridade estratégica dominante, a flexibilidade. Ao recearem o futuro e o incerto, estes países procuram adaptar-se às necessidades que surgirem sem se comprometerem no imediato. É frequente a elaboração de planos alternativos aos planos escolhidos como forma de eliminar ou pelo menos atenuar a incerteza.

Assim, tanto podem considerar objetivos a longo prazo como a curto prazo.. O que interessa é adaptarem-se ao presente sem se comprometerem com um horizonte temporal específico. Pascal Antunes ilustra esta forma de olhar o tempo:

“Os gestores franceses procuram acima de tudo adaptar-se ao mercado podendo olhar para o seu negócio tanto a longo prazo como a curto prazo, o que mais conta para eles é a flexibilidade”.

3.4.2 BNP Paribas, cautelosa empresa de sucesso

O BNP Paribas é uma das empresas de maior sucesso da Europa Ocidental. Simboliza, sem dúvida, a importância da banca e do financiamento bancário nesta região do globo. Este sucesso foi construído com sentido de oportunidade (este banco é hoje um grande grupo mundial) mas também com elevada cautela em todas as suas ações.

Um dos valores do grupo, a reatividade, ilustra bem o que se pretende neste grupo em termos de gestão: “Ser rápido na avaliação das situações e das evoluções seja em termos de oportunidades ou de risco” como é definida pela empresa. Entende-se assim que a

flexibilidade é um elemento essencial na gestão deste grupo como resposta à captação de oportunidades e de risco.

A preocupação com o risco encontra-se bem patente embora seja tida como não limitadora da atividade da empresa. Com as premissas da reatividade consequente flexibilidade, o BNP Paribas recusa-se a fixar metas num horizonte temporal, seja ele de curto ou longo prazo.

“Em todos os países em que estamos presentes, as palavras de ordem são mais do que nunca o serviço e a relação com a clientela”

Estas palavras são proferidas por Baudouin Prot, presidente do BNP Paribas e demonstram a forma de estar desta empresa no mercado. De facto, o foco no cliente e nas suas necessidades são prioridades do grupo.

A importância do serviço ao cliente é essencial no BNP Paribas. Com efeito, uma das prioridades passa pela prestação de um atendimento personalizado. Através deste tipo de atendimento cada cliente é aconselhado em função das suas necessidades e requisitos de forma a prestar o melhor serviço possível e atingir os mais altos padrões de satisfação do cliente.

Jean-Laurent Bonnafé, diretor-geral, vai mais longe na transmissão da estratégia que pretende para o grupo:

“Estamos entre os mais bem preparados para aproveitar oportunidades que surjam com as novas regras da banca como por exemplo a crescente atratividade dos financiamentos obrigatórios face ao crédito bancário”.

Entende assim o gestor que o sentido de oportunidade preconizado pelo grupo deve permitir a entrada em novos mercados ou o aproveitamento de brechas de mercado. Tal como é frequente com a maioria das empresas que tenham a sua origem num dos membros do cluster dos “cautelosos”, Bonnafé preocupa-se com a excelência operacional: *“Temos de prosseguir no futuro o nosso esforço de adaptação em todas as perspetivas – industrial, financeira, comercial – para responder ao exigente ambiente em que estamos”.*

Os pilares do BNP Paribas estão assim alinhados com o perfil estratégico das empresas originárias dos “Cautelosos” como confirma Jean-Laurent Bonnafé: *“Qualidade do serviço, robustez do contacto com o cliente e eficiência operacional são as nossas linhas diretrizes”.*

3.5 Os países ainda em desenvolvimento

3.5.1 Cultura e valores estratégicos

O grande grupo cultural dos países ainda em desenvolvimento agrupa fundamentalmente países africanos. A principal exceção é a presença da Eslováquia que se deve essencialmente a imperativos estatísticos (forte correlação em aversão à incerteza, orientação de longo prazo e distância ao poder).

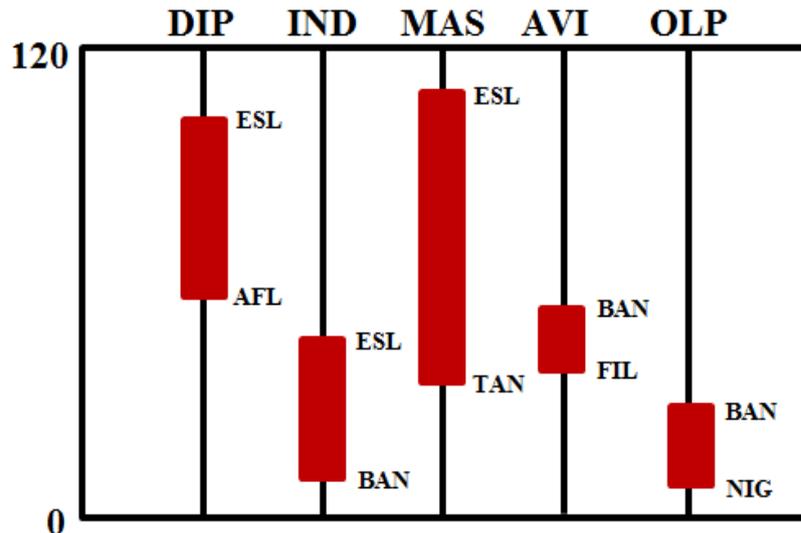


Gráfico 15 - Intervalos culturais dos "Países ainda em Desenvolvimento". Fonte: Construído e adaptado a partir de <http://geert-hofstede.com/dimensions.html>

O gráfico 15 destaca o perfil cultural dominante nestes países. Assim, estes assumem-se como fortemente coletivistas e tendencialmente masculinos. Será de destacar uma relativa baixa aversão à incerteza. Pascal Antunes que fornece muitos restaurantes africanos em Paris esclarece este aspeto: *“Curiosamente, os africanos não têm muito medo do futuro, apenas encaram o presente sem se preocuparem com o futuro”*.

Outra característica marcante é uma forte orientação de curto prazo. Neste ponto Pascal Antunes esclarece: *“Os africanos têm uma visão claramente a curto prazo, apenas apostam nos seus negócios para um período de rentabilidade de 2 a 3 anos”*.

Mas a variável cultural que mais distingue este cluster cultural dos restantes é de longe a distância ao poder. Todos estes países revelam uma grande aceitação da desigualdade. A título de exemplo, nos países africanos, em qualquer processo de decisão estratégica, devem ser preservados os interesses das pessoas que detêm o poder no seio da empresa, só assim uma estratégia poderá ser aprovada (Mead & Andrews, 2009).

Importa agora entender de que forma este perfil cultural pode influenciar as decisões estratégicas das empresas identificadas neste grande grupo cultural. Pela sua experiência, Pascal Antunes faz um balanço da gestão estratégica nas empresas oriundas destes países:

“Os africanos preocupam-se mais com os preços baixos do que com a qualidade dos seus produtos. Procuram obter margens com uma política aparente de preços mais baixos do que a concorrência e apostando apenas no tradicional”.

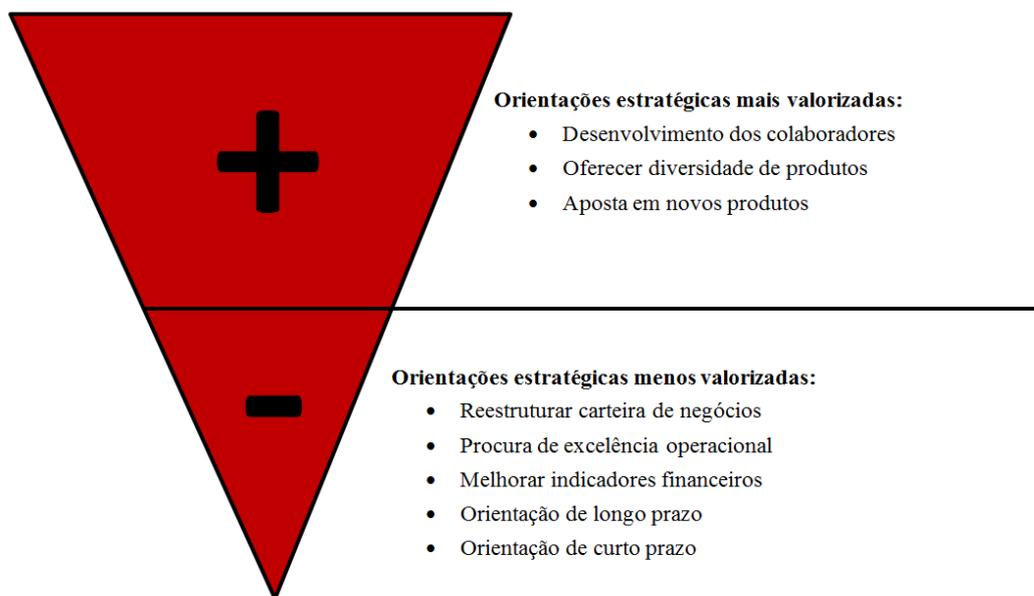


Figura 10 – Orientações estratégicas mais e menos valorizadas por 10 empresas representativas dos "Países ainda em Desenvolvimento".

Através da observação figura 10, destaque para o desenvolvimento dos colaboradores como orientação estratégica preferencial (Anexo 9). Esta situação decorre essencialmente da vertente coletivista destas empresas bem como da necessidade de possuir colaboradores mais competentes. Importa não esquecer que se trata de empresas oriundas de países em desenvolvimento que necessitam de colaboradores cada vez mais qualificados.

Nordine Cherouati, diretor-geral da Sonatrach explicita a preocupação com as competências dos colaboradores:

“Articulamos a nossa política de recursos humanos com a constituição de projetos de desenvolvimento dos nossos colaboradores a fim de garantir uma melhor afetação das suas competências”

Característicos também de empresas em desenvolvimento, são orientações estratégicas prioritárias deste cluster cultural “oferecer diversidade de produtos” e “aposta em novos

produtos”. Mostafa Terrab, diretor-geral da Office Chérifien des Phosphates, explica esta tendência estratégica com o caso da sua empresa:

“Hoje, a OCP oferece uma larga gama de produtos, porém, não queremos ficar por aqui daí que já temos que já estejam a ser desenvolvidos novos produtos tais como fertilizantes ou ainda complementos de alimentação animal”

Há que sublinhar ainda um outro aspeto dominante da gestão estratégica nestes países. Trata-se da ausência de planos, os gestores africanos não gostam de estar “presos” a um plano específico e detalhado, preferem apostar na flexibilidade à semelhança dos “Cautelosos”. Mostafa Terrab confirma: *“No futuro, pretendemos continuar a adaptar-nos a uma procura volátil e ajustar as nossas capacidades em consequência”*.

Desta forma, não pretendem obedecer a objetivos especificamente detalhados num horizonte temporal determinado. A gestão através da adaptação ao presente é assim preconizada.

3.5.2 A gestão em desenvolvimento da Sonatrach

A Sonatrach é em todos os seus pontos uma empresa representativa do mundo empresarial em África. Trata-se de uma empresa virada para o setor energético como a grande maioria das empresas deste continente. Tal como qualquer empresa em desenvolvimento, atribui grande importância à potenciação dos seus recursos sejam eles humanos ou materiais.

Em termos de desenvolvimento humano, Nordine Cherouati no seu discurso anual refere: *“Queremos reforçar as nossas capacidades na formação e no desenvolvimento dos nossos recursos humanos”*. A Sonatrach concentra também esforços em termos de recursos materiais da consolidação da base de reservas e adoção de uma atitude de prospeção para aumentar potencial das reservas de gás natural.

Apesar de a sua atividade assentar apenas em dois recursos energéticos, o petróleo e o gás natural, a Sonatrach pretende fazer chegar ao mercado novos produtos a fim de diversificar a sua oferta. Para tal, uma das intenções estratégicas prende-se com a construção de um centro de engenharia e condução de projetos de grande envergadura ou ainda a restauração das refinarias do Norte da Argélia para produzir uma maior gama de produtos refinados.

O futuro da empresa segundo os seus dirigentes passa por uma gama mais alargada da energia para além de petróleo e gás natural, tudo isto, conseguido através da união dos colaboradores da Sonatrach.

Esta atitude é símbolo da cultura coletivista deste grande grupo cultural como confirma Nordine Cherouati no caso da Sonatrach: “*Poderemos, para alcançar as nossas ambições, como sempre foi, contar com o apoio e a dedicação das mulheres e dos homens da Sonatrach*”.

3.6 O caso particular e distintivo do Japão

3.6.1 Cultura e valores estratégicos

O Japão é um país que possui padrões culturais que não se assemelham a nenhum dos clusters culturais apresentados anteriormente. Por exemplo, é o único país que apresenta em simultâneo elevados valores de aversão à incerteza e orientação de longo prazo.

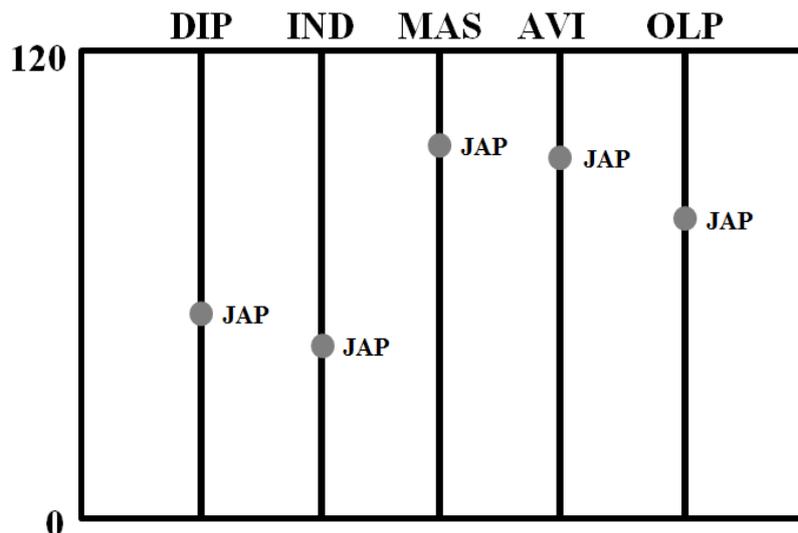


Gráfico 16 – Intervalos culturais do Japão. Fonte: Construído e adaptado a partir de <http://geert-hofstede.com/dimensions.html>

O gráfico 16 traduz os distintos valores culturais do Japão. Este país apresenta uma relativa distância ao poder. Facto curioso dos colaboradores japoneses, estes estão geralmente mais preocupados com a reputação do seu superior do que com os resultados da própria empresa (Mead & Andrews, 2009).

Trata-se também de um país coletivista, onde a prevalência do grupo e a cooperação são prioridades. Nélson António, docente catedrático do ISCTE com reconhecida experiência no Japão explica:

“A principal característica dos japoneses é o grupo, tudo gira à volta do espírito de grupo. Os japoneses atuam em cooperação através da partilha de conhecimentos dentro do grupo. No Japão há uma grande confiança nas pessoas”.

Como única característica semelhante aos anglo-saxões, os japoneses registam elevados níveis de masculinidade. Este traço cultural pode justificar a sua tomada de iniciativa como forma de estar no mercado.

Com já referido, os japoneses combinam em simultâneo uma forte aversão à incerteza e uma elevada orientação. Neste ponto, Nelson António esclarece: *“Os japoneses não têm uma grande aversão à incerteza, apenas procuram obter estabilidade a longo prazo como fim a atingir numa lógica constante”.* A aversão à incerteza não deve ser entendida como um receio do futuro mas apenas como uma procura de estabilidade futura enquanto fim a atingir.

Este perfil cultural distintivo traduz-se também em padrões culturais diferentes do que se pode encontrar em qualquer outro país no mundo.

Neste campo há que ter em atenção o específico processo de tomada de decisões japonês. Assim, os japoneses demonstram ser mais vigilantes no processo de tomadas de decisão, o que leva a uma maior lentidão no processo de definição estratégica. Para compensar a lentidão na definição do planeamento estratégico, os japoneses são muito rápidos a executar as estratégias definidas (Thomas, 2008; Lewis, 2006).

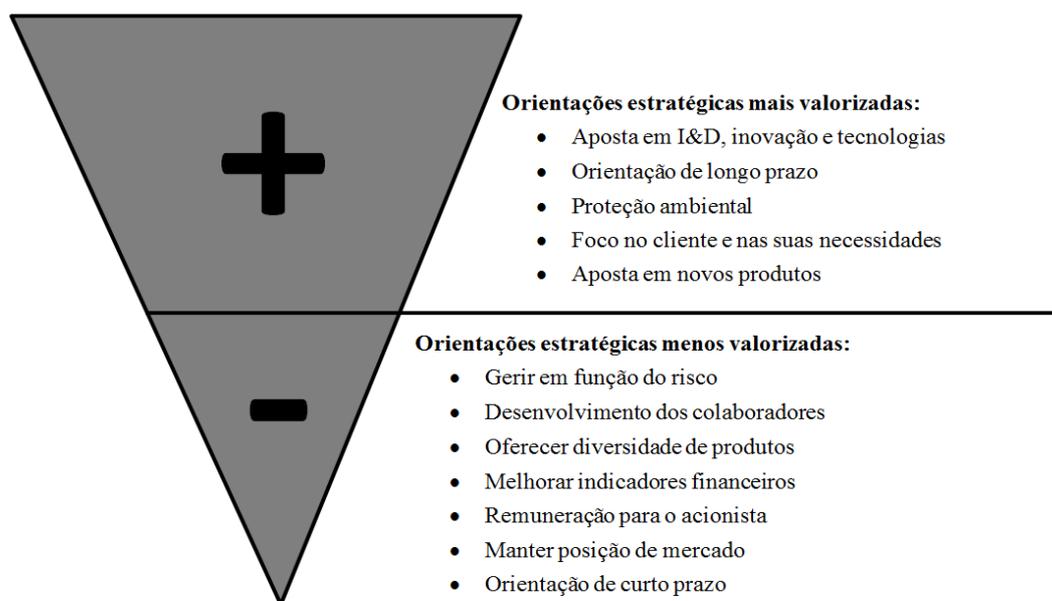


Figura 11 – Orientações estratégicas mais e menos valorizadas por 10 empresas representativas dos Japão.

A figura 11 destaca as orientações estratégicas preferenciais das empresas japonesas bem como as que raramente são consideradas. No topo das prioridades estratégicas está a aposta em I&D, inovação e tecnologias (Anexo 10). De facto, os japoneses valorizam muito a inovação, sendo considerados como um dos povos mais evoluídos do planeta. Vêm na investigação uma forma de conquistar quota de mercado e de sustentar o processo de melhoria contínua.

A orientação de longo prazo é também uma grande prioridade nas estratégias das empresas japonesas. Estas apenas consideram este horizonte temporal para a prossecução das suas estratégias. Destaque ainda para a proteção ambiental que é uma das grandes preocupações do mundo empresarial japonês. Néilson António explica o porquê:

“No Japão há uma grande preocupação com a degradação ambiental, pois, já passaram pelas dificuldades que a China atravessa atualmente. Qualquer ação é hoje pensada no intuito de ser sustentável para o meio ambiente”.

O foco no cliente e nas suas necessidades e a aposta em novos produtos são orientações estratégicas das mais valorizadas pelo tecido empresarial japonês.

O entendimento do consumidor e do seu estilo de vida é tido como essencial para competir no mercado. A aposta em novos produtos é valorizada por ser considerada essencial na satisfação do consumidor. Sublinha-se que a aposta em novos produtos consiste no lançamento de produtos que constituam uma nova geração e não no alargamento da gama de produtos (não se pretende diversificar a oferta).

A importância destas orientações pretende sustentar a quota de mercado como justifica Néilson António: *“No Japão, no momento da elaboração da estratégia, a variável mais importante é sem dúvida a posição de mercado”.*

Enquanto objetivos estratégicos menos valorizados está a gestão em função do risco, o que testemunha que a aversão à incerteza do povo japonês não tem eco na atuação empresarial daquele país. Os japoneses apenas procuram estabilidade a longo prazo e não atuar em função do risco.

A gestão americana pelos números também não encontra popularidade no Japão, daí a melhoria de indicadores financeiros e a remuneração do acionista não serem essenciais. Néilson António confirma:

“Não há uma grande ênfase nas questões financeiras, as empresas japonesas são financiadas pela Bolsa de Tóquio e pelos bancos japoneses de cada grupo empresarial a que estas pertencem”.

A manutenção da quota de mercado por sua vez não faz parte da linguagem empresarial japonesa. Sendo a quota de mercado a variável dominante na gestão daquele país, para os gestores apenas faz sentido o constante aumento da mesma. A orientação de curto prazo também nunca é considerada dado que é a oposição aos valores japoneses de longo prazo.

3.6.2 Toyota, o modelo japonês que perdura

A Toyota é uma das empresas históricas do Japão, senão o seu elo mais representativo. Esta empresa possui um conjunto de valores e um passado que em tudo traduz a configuração empresarial japonesa.

O principal propósito desta empresa é o crescimento sustentável da mesma como defende o seu presidente Akio Toyoda: *“Os nossos 320 000 colaboradores espalhados pelo globo irão continuar a trabalhar como um só, para que a empresa possa alcançar sempre um crescimento sustentável”.*

Na afirmação de Toyoda, está patente a noção de grupo a convergir na mesma direção para o mesmo objetivo, princípio caro à cultura japonesa.



Figura 12 - A estratégia em árvore da Toyota. Fonte: R&C 2012 da Toyota.

O crescimento sustentável é o propósito principal da Toyota, a partir do qual derivam as suas orientações estratégicas como ilustra a figura 12. O crescimento sustentável pressupõe para a Toyota a constante conquista de quota de mercado, variável prioritária nos valores estratégicos japoneses. No entanto, este adágio simboliza ainda a procura de estabilidade a longo prazo através de um crescimento seguro e constante. A ideia de sustentabilidade também indicia a preocupação com a degradação ambiental, materializada na figura 16 pela árvore.

O primeiro fruto “Always better cars” é uma referência à lógica da melhoria contínua japonesa e que se encontra sustentada pela aposta na investigação e desenvolvimento. O segundo fruto “Enriching lives of communities” é um foco nas necessidades dos clientes e no fornecimento de novos produtos ao mercado que simbolizem novas eras de consumo. Estas prioridades estratégicas são justificadas por Akio Toyoda:

“A Toyota sempre se esforçou para conceber carros cada vez melhores que excedam as expectativas e proporcionem sorrisos àqueles que nos escolhem”.

Por fim, o tronco da árvore “stable base of business” coloca ainda mais ênfase à procura de estabilidade que pretende a empresa à semelhança do povo japonês. Todas estas orientações devem ser concretizadas com base nos valores (raízes) que a Toyota defende.

4. Debate Conclusivo

As culturas nacionais são hoje uma dimensão a ter em conta no domínio das estratégias de gestão em todo o mundo. A sua existência permite o realce de diferenças num mundo cada vez mais globalizado em todos os aspetos. O propósito do estudo do impacto das diferenças culturais na formulação estratégica das empresas pode ser resumido num conjunto de questões:

- A cultura nacional influencia as estratégias das empresas? Em que medida?
- As empresas atuam sempre em acordo com os requisitos culturais dos seus países de origem?
- Empresas de clusters culturais diferentes adotam sempre estratégias diferentes?
- A globalização e a emergência do mercado global irão conduzir a uma harmonização de estratégias das empresas globais?

O propósito destas questões, que se alinham na essência da investigação conduzida, assenta no diagnóstico do papel das culturas nacionais tanto nas nossas vidas hoje como no futuro que se avizinha. A sua resposta consiste nos principais ensinamentos oriundos da investigação.

A cultura nacional influencia as estratégias das empresas? Em que medida?

A pesquisa conduzida pretendia precisamente esclarecer esta situação. Schneider & Meyer (1991) já referiam no seu estudo que, à escala das empresas multinacionais, um mesmo acontecimento podia ser interpretado de formas diferentes em diferentes países por razões culturais. Muitos outros autores foram neste sentido (Johnson, 1992; Khanna et al., 2005; Schneider & Barsoux, 2006), acentuando o realce da importância das culturas na atuação das empresas.

Porém, era importante ir mais longe nesta área e debruçar-se especificamente sobre a questão em termos de elaboração estratégica. A estratégia de uma empresa é o ponto de partida para toda a ação de uma organização, condiciona todos os seus processos. Sendo a cultura de um determinado país uma influência para a atuação das empresas oriundas daquele país, o fator cultural torna-se uma condicionante da posição competitiva que estas empresas possuem nos mercados onde competem.

Numa análise transversal aos resultados da pesquisa às 60 empresas representativas dos seis clusters culturais admitidos, verificam-se diferenças estratégicas entre empresas oriundas de diferentes regiões do globo:

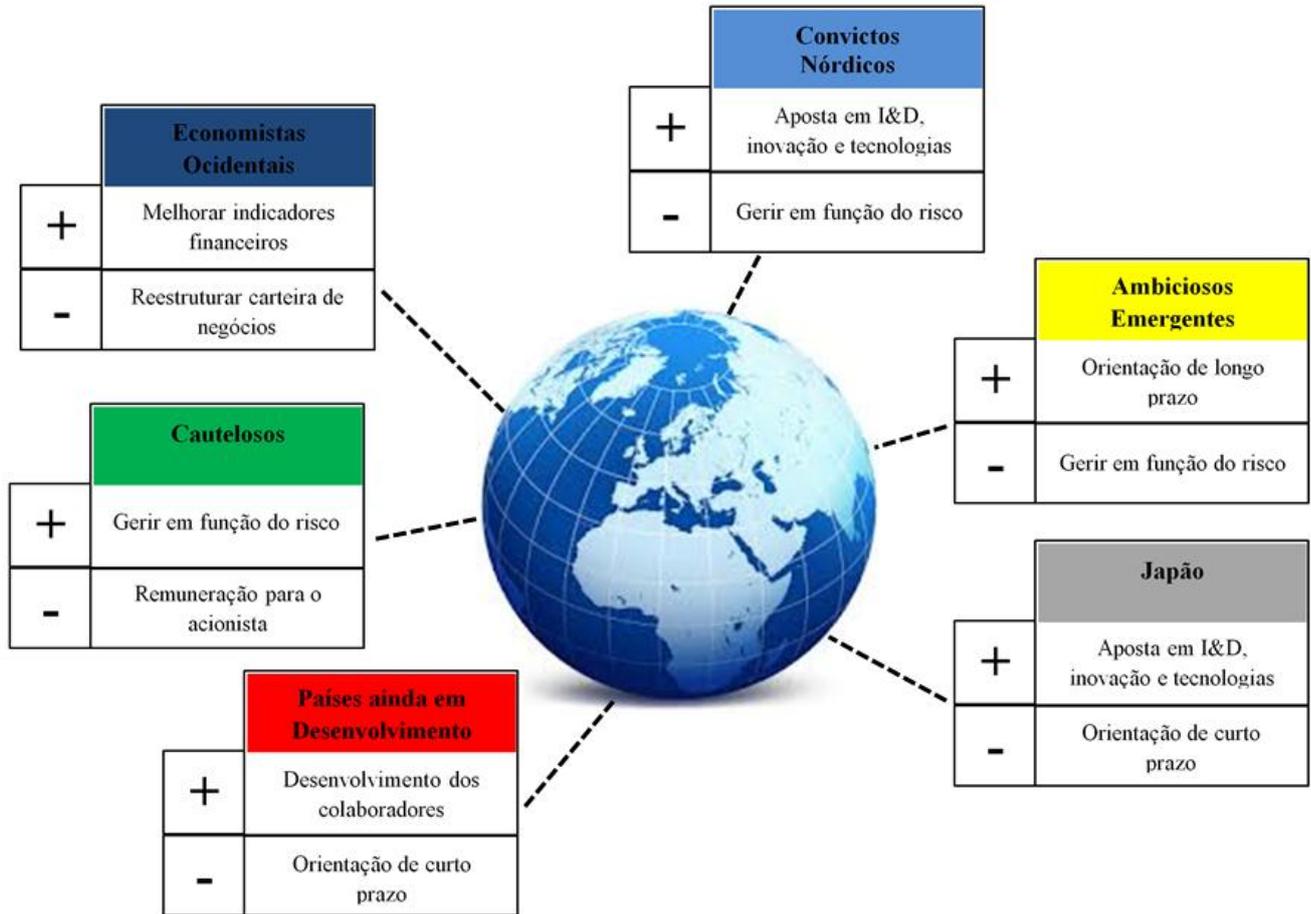


Figura 13 - Orientações estratégicas mais e menos valorizadas nos 6 clusters culturais retidos na investigação

A figura 13 ilustra sucintamente o panorama estratégico mundial entre empresas em função do seu país de origem. Assim, é possível identificar diferenças nas opções estratégicas em adequação ao cluster cultural a que as empresas pertencem. Um dos aspetos mais marcantes diz respeito à “gestão em função do risco” muito prezada nos países da Europa Ocidental e totalmente sem importância nos países nórdicos ou nas economias emergentes, onde a incerteza é vista como um conjunto de oportunidades.

A “gestão em função do risco” enquanto prioridade estratégica condiciona a atuação das empresas pertencentes ao cluster dos “cautelosos” que apostam em modelos com a maior flexibilidade possível. Exemplo desta situação, as empresas ditas “cautelosas” não costumam definir objetivos precisos a curto ou longo prazo preferindo adaptar-se a cada ambiente de forma a reduzir a incerteza.

Já as empresas cuja “gestão em função do risco” não é importante, assumem uma maior estabilidade e demonstram uma maior apetência para se projetar no futuro. Este é o caso específico dos “Ambiciosos Emergentes” que norteiam a sua atividade através de uma visão de longo prazo.

A noção de estabilidade também encoraja as empresas nórdicas a investirem no futuro. Desta forma, a sua maior prioridade estratégica é a aposta em I&D procurando sempre a maior inovação através da melhor tecnologia. Esta tendência é, aliás, confirmada por Marc Olivier, que refere que em certas áreas o conhecimento gerado em inovação é maior nos países nórdicos do que nos Estados Unidos ou no Japão.

O Japão precisamente, que segundo muitos autores não se assemelha a qualquer outro país no mundo (Schneider, 1989; Schwartz, 1994; Koen, 2005), também aposta fortemente na I&D. Esta é vista como essencial para obter uma maior estabilidade no futuro. Os japoneses não se assumem como receosos da incerteza, porém, o seu maior propósito é a constante procura de estabilidade a longo prazo. A aposta em inovação é vista pelas empresas japonesas como a melhor forma de servir cada vez melhor as necessidades dos consumidores, pois, o foco no cliente é tido como fulcral.

A “orientação de curto prazo” não é por sua vez considerada no Japão que orientam as suas atividades para o futuro, pois, só este horizonte temporal lhes interessa. A filosofia japonesa consiste na cooperação para ser cada vez melhor com vista ao melhor futuro possível.

Já no cluster dos “Países ainda em Desenvolvimento”, essencialmente constituído por países africanos, a orientação de curto prazo deixou de ter relevância estratégica. Importa, neste caso, atender ao atual ciclo de vida das empresas africanas. Na sua grande maioria estas empresas estão viradas para o setor energético e estando em franco desenvolvimento necessitam de se dotar de recursos físicos e humanos para manter o seu crescimento. Posto isto e em consequência dos investimentos realizados estas empresas apostam mais em resultados a médio prazo do que a curto prazo.

A potenciação de crescimento das empresas africanas diz respeito também à vertente humana, onde o desenvolvimento dos colaboradores aparece hoje como essencial. Uma ambição de aumento de atividade passa também pela dotação de conhecimento humano.

Demarcando-se um pouco, o cluster dos “Economistas Ocidentais” é composto por países anglo-saxões e algumas das maiores economias da Europa Ocidental como é o caso de Alemanha e Itália. O seu “core” estratégico assenta fundamentalmente na dita “gestão pelos números” onde os indicadores financeiros regem toda a atividade. Nas empresas deste cluster, uma boa saúde financeira é essencial e norteia toda a vertente estratégica.

Destaque para um aspeto quase exclusivo às empresas anglo-saxónicas, a preocupação com a remuneração para os acionistas. Estas empresas são, devido a uma restrição cultural, em grande parte financiadas pelos acionistas, sendo desta forma muito importante uma remuneração constante e rápida. Assim, as empresas anglo-saxónicas têm como restrição estratégica a obtenção de resultados no curto prazo.

Os “Economistas Ocidentais” são extremamente meticulosos e não receiam o futuro. Não gostam de agilizar processos e assumem até ao fim as decisões que tomam. Disto isto, não gostam de reestruturar a suas carteiras de negócios consoante o contexto, o que os diferencia bastante dos “Cautelosos” que preferem uma maior flexibilidade estratégica.

Os “Cautelosos” precisamente ao invés dos anglo-saxões não financiam a sua atividade com uma avultada participação dos acionistas. O seu financiamento acontece sobretudo junto do setor bancário, pelo que a remuneração para o acionista está longe de ser uma prioridade estratégica.

As conclusões a que chega esta investigação quanto ao impacto das culturas nacionais nas estratégias das empresas são indicativas do padrão económico mundial. No entanto, há que sublinhar a subjetividade do tema e o quanto este aspeto afeta os resultados da investigação. Assim, o estudo conduzido é conclusivo mas não se trata de uma ciência exata, apenas permite a identificação de tendências centrais. A título de exemplo, a prioridade estratégica de japoneses e nórdicos é a aposta em I&D, o que não significa que países de outros clusters, como é neste caso específico os Estados Unidos, não possam concentrar grande parte dos seus esforços também na I&D.

As empresas atuam sempre em acordo com os requisitos culturais dos seus países de origem?

Os requisitos culturais são parte integrante da reflexão estratégica, no entanto, não são os únicos. Na sua obra, Schneider & Barsoux (2006) realçam que para além dos fatores culturais existem outras dimensões que afetam as estratégias das empresas.

A forma de financiamento e a estrutura económica do país de origem são aspetos a ter em conta e que encontram eco nesta investigação. De facto, as empresas anglo-saxónicas são financiadas essencialmente por fundos de investidores, o que as obriga a apresentar resultados e no curto prazo e centrarem a sua atividade na remuneração aos detentores do capital.

O mesmo não acontece, por exemplo, com empresas francesas financiadas fundamentalmente pelo setor da banca e que assim optam pela maior flexibilidade consoante as necessidades do momento. As empresas chinesas orientam a sua atividade para o longo prazo dado que assumem que a estabilidade está adquirida no presente, pois, são maioritariamente financiadas pelos fundos estatais (porém há que ter em atenção que esta situação está a inverter-se progressivamente como salienta Christophe Ribolla).

Outro requisito estratégico muito importante que, por vezes, se sobrepõe às condicionantes culturais, é o setor de atividade a que uma empresa pertence. Cada setor de atividade tem as suas particularidades e qualquer estratégia de sucesso deve ser construída em torno dessas particularidades.

Tomando como exemplo o setor das tecnologias de informação, as empresas americanas Microsoft e Apple não adotam estratégias em torno da obtenção de resultados a curto prazo e de remuneração dos acionistas (sublinha-se porém que não desprezam estes aspetos). Pelas necessidades e rapidez de evolução do setor onde operam, estas duas empresas concentram prioridades na I&D, aposta constante em novos produtos e numa orientação cada vez mais virada para o longo prazo.

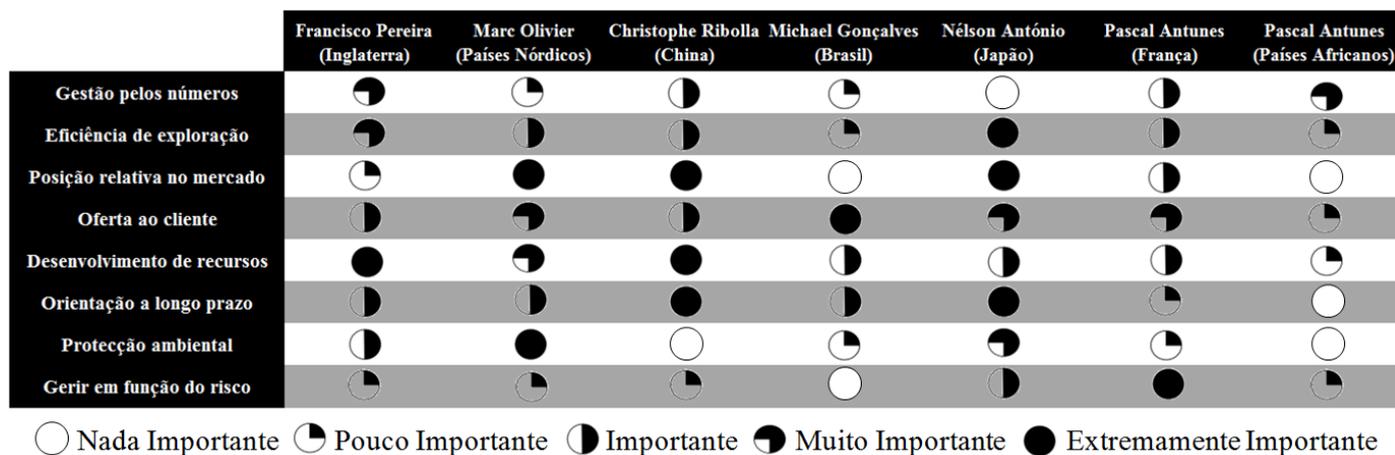
Numa outra região do globo, a empresa portuguesa PT não nega as suas premissas culturais de “gestão em função do risco”. No entanto, por operar num competitivo setor das telecomunicações vê-se obrigada a seguir uma estratégia mais ousada onde aposta fortemente em inovação e assume uma visão de longo prazo. Estas premissas estratégicas associadas ao setor de atividade em que opera fazem com que a PT tenha uma forma de atuação mais arriscada do que seria de esperar para uma empresa dita “cautelosa”.

As intenções expressas nas estratégias das empresas correspondem à realidade aplicada no dia-a-dia?

Esta é uma interrogação que permite testar quão fiável é a investigação conduzida bem como acrescenta alguma profundidade ao tema. De facto, as empresas norteiam a sua

atividade pelas orientações estratégicas que mais prezam em função de requisitos culturais bem como outros aspetos (formas de financiamento, setor de atividade).

Numa necessidade de maior fundamentação, a investigação recorreu às experiências e opiniões retratadas por pessoas que tenham estado em contacto com várias culturas no domínio da estratégia empresarial. Os principais ensinamentos deste pilar da investigação encontram-se sintetizados no quadro 3:



Quadro 3 - Síntese das experiências dos entrevistados face às várias dimensões estratégicas

Sublinha-se que neste quadro estão dois representantes do cluster dos “Ambiciosos Emergentes”, Michael Gonçalves que retrata a sua experiência no Brasil e Christophe Ribolla, homem de negócios que frequentemente se desloca à China. A presença de dois entrevistados neste cluster faz todo o sentido dado que se trata do cluster mais heterogéneo presente no estudo. Pascal Antunes cumula experiência de negócios com empresas francesas e africanas, daí ser citado para ambos os clusters dos “Cautelosos” e dos “Países ainda em Desenvolvimento”.

Da observação do quadro 3 é possível verificar de uma forma geral a experiência dos entrevistados e suas respetivas opiniões coincidem com as conclusões gerais da investigação. Porém, subsistem algumas diferenças que merecem a maior atenção.

Em relação às empresas inglesas, Francisco Pereira, colaborador da Reuters em Londres, salienta uma grande preocupação com o desenvolvimento de recursos, nomeadamente os recursos humanos. Porém, esta intenção não se denota nas orientações estratégicas que as empresas dos “Economistas Ocidentais” mais defendem. Poderá ser entendido como um aspeto a ter em conta mas não uma prioridade.

Nos países nórdicos, a proteção ambiental é um ponto central na preocupação de habitantes e empresas. É nesta região do globo que se encontram os mais apurados e eficazes modelos de reciclagem e reaproveitamento de matérias. Neste caso, as empresas nórdicas não referem a proteção ambiental nas suas principais prioridades em termos de estratégia, porém, há que ter em conta este aspeto, pois, as empresas nórdicas desenvolvem as suas atividades em função da proteção da natureza. Deve ser entendido como um símbolo do desenvolvimento sustentável pretendido pelo modelo nórdico.

Brasil e China fazem parte dos maiores atores do cluster cultural dos “Ambiciosos Emergentes”. Como já referido, este é o grande grupo cultural mais heterogéneo pelo que é pertinente uma comparação entre Brasil e China como demonstra as experiências dos entrevistados. A posição relativa de mercado através de uma orientação de longo prazo é muito importante na China à semelhança do que acontece com o seu vizinho Japão. Já no Brasil, segundo Michael Gonçalves, este aspeto é totalmente desprezado, procurando os empresários brasileiros apenas enriquecer o mais depressa possível.

Contraste também quanto à oferta ao cliente, onde Michael Gonçalves defende que os brasileiros estão muito focados nas necessidades dos clientes. Na China, Christophe Ribolla considera que as organizações chinesas preocupam-se em adequar os seus produtos aos clientes-alvo mas não em exceder as suas expectativas. Já o desenvolvimento de recursos é uma grande prioridade para as empresas chinesas, o que já não se denota tanto no caso do tecido empresarial brasileiro.

Em relação ao Japão, há que sublinhar que Néilson António realça uma grande preocupação com a eficiência de exploração. Este aspeto com origem puramente cultural na filosofia de melhoria contínua frequentemente não é mencionado pelas empresas japonesas por ser já um dado adquirido.

Há que sublinhar que o recurso às experiências de profissionais que tenham estado em contacto com várias culturas é sempre ferido de subjetividade pelo que nunca deve ser tido com veracidade exata. Alinha-se assim no sentido exploratório da investigação levada a cabo que permite acima de tudo realçar tendências.

De uma forma geral, os principais traços estratégicos de cada cluster cultural são realçados pelos entrevistados, o que realça o seu valor e dá ênfase à influência das culturas nacionais na formulação estratégica das empresas.

A globalização e a emergência do mercado global irão conduzir a uma harmonização de estratégias das empresas globais?

É um dos propósitos do estudo. Ainda há duas décadas atrás falar em globalização era apenas uma visão inovadora do mundo, hoje é uma realidade. A questão passa por saber se a globalização que temos hoje e aquela que poderemos ter no futuro nos levarão a uma harmonização de estratégias entre as empresas globais.

Como referiu Ghemawat (2008), a globalização não realça apenas semelhanças mas também assimetrias que fazem a diferença na esfera do comércio mundial. Por mais que gostos e preferências se harmonizem no tempo, a base de reflexão estratégica de cada empresa será sempre diferente, dados os requisitos culturais do país de origem.

Viajando no tempo, a gestão americana, seguindo as premissas de Taylor, foi o primeiro modelo de gestão estratégica de sucesso no mundo (não esqueçamos a produção em série de Henry Ford). Este modelo de gestão estratégica era já fortemente impregnado pela “gestão pelos números” como fórmula de controlo e sucesso. Na altura do sucesso deste modelo, noções como a inovação ou a atenção dedicada ao cliente não tinham qualquer fundamento.

Mais tarde, porém, veio o sucesso do modelo japonês com a procura de constante inovação e foco nas necessidades dos clientes baseado nos fundamentos da melhoria contínua e da cooperação. Desde então, os americanos, seguindo os conselhos de Deming, adaptaram a sua gestão para evoluir ao lado dos japoneses. No entanto, não abandonaram o seu modelo de “gestão pelos números”, continuando os indicadores financeiros e a obtenção de resultados de curto prazo no topo das suas prioridades estratégicas.

Enquanto isso, a Europa Ocidental (mais concretamente a UE, terceiro elemento da Tríade) optaram por um modelo híbrido tanto assente no rigor de indicadores financeiros bem como na atenção conferida ao cliente. Os países da UE assentaram o seu sucesso no seu conhecimento e na sua flexibilidade, valores que ainda hoje perduram.

Hoje em dia, o mundo só fala de economias emergentes, estes países que eram pobres ainda há algumas décadas atrás e hoje se tornaram riquíssimos. Certamente, chegou o seu ciclo, ou melhor a época em que os seus valores culturais se tornaram os mais adequados no jogo do comércio mundial. Não é por acaso que a grande maioria das economias emergentes que temos hoje estão inseridas no mesmo grande grupo cultural.

Os valores culturais que partilham em termos de estratégia indiciam a procura de excelência operacional como ataque ao desperdício ou a orientação para o longo prazo enquanto vantagem competitiva numa globalização cada vez mais rápida.

Quem sabe se os países africanos com o seu perfil cultural destacado não serão os próximos emergentes daqui a algumas décadas, simplesmente porque o comércio mundial exigirá estratégias cujos requisitos culturais se assemelhem aos destes países.

Cada empresa age consoante as suas premissas culturais, as estratégias são afetadas pelos requisitos culturais pelo que os mesmos têm persistindo ao longo do tempo. Assim, por mais que uma empresa seja global e se desenvolva em perfeita concordância com o fenómeno da globalização, será sempre afetada pela cultura nacional do seu país de origem.

Numa lógica de mercado global, ou melhor se deva dizer de mercado comum ou único pelo globo fora, mesmo que os gostos dos consumidores se harmonizem, as estratégias dificilmente se harmonizarão porque a cultura nacional está na base da reflexão estratégica. Assim, cada empresa global interpretará o mercado global de forma diferente e reagirá junto dos seus stakeholders consoante o seu perfil cultural.

As diferenças culturais entre empresas perdurarão e o seu entendimento é a única forma de obter uma fotografia fiável do comércio mundial em contexto de globalização.

Bibliografia

Al-Rodhan R. F. & G. Stoudmann. (2006), “Definitions of Globalization: A comprehensive overview and a proposed definition”, *Program on the geopolitical implications of globalization and transnational security*, <http://www.gcsp.ch/e/publications/Globalisation/index.htm>.

Blumentritt, T. (2011), *The big picture: Decision making and globalization*, *Journal of Emerging Knowledge on emerging markets*, Vol. 3, Art.24.

Czinkota M., Ronkainen I., Moffet M., Marinova S., Marinov M. (2009), *International Business*, John Wiley & Sons, European Ed.

D'Iribarne, P. (1989), *La logique de l'honneur - gestion des entreprises et traditions nationales*, Éditions du Seuil.

Ferreira M., Reis N., Serra F. (2011), *Negócios internacionais e internacionalização para as economias emergentes*, Lidel Edições Técnicas.

Finuras, P. (2011), *Gestão Intercultural – Pessoas e Carreiras na era da globalização*, Edições Sílabo, 3ª Ed.

Ghemawat, P. (2008), *Redefinindo estratégia global: cruzando fronteiras em um mundo de diferenças que ainda importam*. Bookman.

Gil A. (2002), *Como elaborar projetos de pesquisa*. Editora Atlas. 4ª Edição.

Hall, E. & Hall, M. (1990), *Guide du comportement dans les affaires internationales*, Éditions du Seuil.

Hampden-Turner, C. & Trompenaars, F. (1997), Response to Geert Hofstede, *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 21.1, 149-159

Hofstede G. (1980), *Culture's consequences: International Differences in work-related values*, Beverly Hills CA, Sage Publications.

Hofstede G. (2001), *Comparing values, behaviours, Institutions and Organizations Across nations*, Sage Publications, 2ª Ed.

Hofstede G., Hofstede, G.J., Minkov M. (2010), *Cultures and organizations : software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival*, McGraw Hill Professional.

Holt D. & Wigginton, K. (2002), *International Management*, South-Western.

[Http://business.highbeam.com/603/article-1G1-21266294/impact-culture-strategy-multinational-enterprises-does](http://business.highbeam.com/603/article-1G1-21266294/impact-culture-strategy-multinational-enterprises-does) consultado em 19-06-2012

[Http://financefull.com/business-analysis/strategies-for-success-for-different-companies/](http://financefull.com/business-analysis/strategies-for-success-for-different-companies/) consultado em 19-06-2012

[Http://geert-hofstede.com/national-culture.html](http://geert-hofstede.com/national-culture.html) consultado em 23-06-2012

<http://invest.bnpparibas.com/> consultado em 15-01-2013

<http://investidorpetrobras.com.br/pt/home.htm> consultado em 11-01-2013

<http://investor.apple.com/> consultado em 07-01-2013

<http://investor.maersk.com/> consultado em 08-01-2013

<http://ir.exxonmobil.com/phoenix.zhtml?c=115024&p=irol-irhome> consultado em 07-01-2013

<http://ir-media.wilmar-international.com/phoenix.zhtml?c=164878&p=irol-reportsAnnual> consultado em 10-01-2013

Http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2011/full_list/ consultado em 02-07-2012

<Http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.2010.00975.x/full> consultado em 18-06-2012

<http://panasonic.net/corporate/> consultado em 12-01-2013

<http://stock.walmart.com/annual-reports> consultado em 07-01-2013

<http://world.honda.com/investors/index.html> consultado em 14-01-2013

<http://worldwide.hyundai.com/WW/Corporate/CorporateInformation/CorporatePhilosophy/index.html> consultado em 11-01-2013

<http://www.aegon.com/en/Home/Investors/> consultado em 08-01-2013

<http://www.arab-contracting.com/> consultado em 16-01-2013

<http://www.arcelormittal.com/corp/investors> consultado em 16-01-2013

<http://www.axa.com/en/investor/> consultado em 15-01-2013

<http://www.bp.com/sectionbodycopy.do?categoryId=132&contentId=7063897> consultado em 07-01-2013

<Http://www.brandingstrategyinsider.com/2009/05/the-impact-of-culture-on-branding.html> consultado em 19-06-2012

<http://www.carrefour.com/fr/content/contacts-actionnaires-investisseurs> consultado em 15-01-2013

<http://www.cnpc.com.cn/en/aboutcnpc/> consultado em 11-01-2013

<http://www.daimler.com/investor-relations/reports-and-key-figures/reports> consultado em 07-01-2013

http://www.dexia.com/FR/actionnaires_investisseurs/Pages/default.aspx consultado em 15-01-2013

<http://www.edp.pt/pt/investidores/publicacoes/Pages/UltimasPublicacoes.aspx> consultado em 15-01-2013

<Http://www.enotes.com/strategy-global-environment-reference/strategy-global-environment> consultado em 20-06-2012

<http://www.ericsson.com/thecompany/investors/financial-reports> consultado em 08-01-2013

<Http://www.fastcompany.com/1821579/dont-let-culture-vultures-scuttle-your-strategy> consultado em 22-06-2012

<http://www.foxconn.com/ManageConcept.html> consultado em 11-01-2013

<http://www.ge.com/investor-relations> consultado em 07-01-2013

<http://www.hd.jx-group.co.jp/english/ir/> consultado em 12-01-2013

<http://www.hitachi.com/IR-e/index.html> consultado em 14-01-2013

<http://www.hsbc.com/investor-relations> consultado em 07-01-2013

<http://www.iam.ma/Pages/index.aspx> consultado em 16-01-2013

http://www.ide.go.jp/English/Data/Africa_file/Company/Morocco01.html consultado em 16-01-2013

<http://www.ing.com/Our-Company/Investor-relations.htm> consultado em 08-01-2013

<Http://www.itim.org/fr/> consultado em 25-06-2012

<http://www.microsoft.com/investor/AnnualReports/default.aspx> consultado em 07-01-2013

<Http://www.mindtools.com/pages/article/seven-dimensions.htm> consultado em 18-10-2012

<http://www.mtnonline.com/#> consultado em 16-01-2013

<http://www.nestle.com/investors> consultado em 07-01-2013

<http://www.nissan-global.com/EN/IR/> consultado em 12-01-2013

<http://www.nokia.com/global/about-nokia/investors/investors/> consultado em 08-01-2013

http://www.ntt.co.jp/ir/index_e.html consultado em 12-01-2013

<http://www.ocpgroup.ma/> consultado em 16-01-2013

<http://www.orascomci.com/index.php?id=investor> consultado em 16-01-2013

<http://www.philips.com/about/investor/index.page> consultado em 08-01-2013

<http://www.post.japanpost.jp/english/index.html> consultado em 14-01-2013

<http://www.samir.ma/> consultado em 16-01-2013

<http://www.samsung.com/global/business/semiconductor/aboutus/business/overview> consultado em 11-01-2013

<http://www.santander.com/cs/gs/Satellite?appID=santander.wc> consultado em 14-01-2013

<Http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296310000688> consultado em 18-06-2012

<http://www.sgcc.com.cn/ywlm/gsgk-e/fzmb-e/fzmb-e1.shtml> consultado em 10-01-2013

- <http://www.shell.com/global/aboutshell/investor.html> consultado em 08-01-2013
- <http://www.sinopecgroup.com/english/companyprofile/Pages/Companyreportsandpublications.aspx> consultado em 10-01-2013
- <http://www.sk.com/Corporation/ShareholderMeeting> consultado em 10-01-2013
- <http://www.sonangol.co.ao/wps/portal/ep> consultado em 16-01-2013
- <http://www.sonatrach.com/#> consultado em 16-01-2013
- <http://www.sony.net/SonyInfo/IR/> consultado em 12-01-2013
- <http://www.statoil.com/en/investorcentre/pages/default.aspx> consultado em 07-01-2013
- <http://www.suezcanal.gov.eg/> consultado em 16-01-2013
- <http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/Investidores/> consultado em 15-01-2013
- http://www.telefonica.com/es/shareholders_investors/jsp/home/home.jsp consultado em 14-01-2013
- <http://www.toshiba.co.jp/about/ir/index.htm> consultado em 11-01-2013
- <http://www.total.com/fr/accueil-investisseurs-institutionnels-900287.html> consultado em 14-01-2013
- http://www.toyota-global.com/investors/ir_library/ consultado em 11-01-2013
- <http://www.vattenfall.com/en/investors.htm> consultado em 07-01-2013
- http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/en/investor_relations.html#/tab-section-4 consultado em 07-01-2013
- http://www.volvogroup.com/group/global/en-gb/investors/Pages/investor_relations.aspx consultado em 07-01-2013
- <https://www.iocl.com/InvestorCenter.aspx> consultado em 11-01-2013

Johnson, G. (1992), *Managing Strategic Change – Strategy, Culture and Action*. Long Range Planning, Vol.25, No.1, pp.28 a 36.

Khanna, T. Palepu, K. Sinha, J. (2005). *Strategies that fit emerging markets. Risk and Reward in World Markets*. Harvard Business Review.

Kluckhohn, F. & Strodtbeck, F. (1961), *Variations in Value Orientations*, Row Peterson, New York.

Koen C. (2005), *Comparative International Management*. McGraw Hill Education.

Lewis R. (2006), *When cultures collide : leading across cultures*. Nicholas Brealey Publishing.

Mead R., Andrews T. (2009), *International management : culture and beyond*. John Wiley & Sons.

- Minkov M. (2007), *What makes us different and similar: a new interpretation of the World Values Survey and other cross-cultural data*, Stil Publishing House.
- Saeed, J. (2005), *Managing organizations in a global economy: An intercultural perspective*. Thomson / South-Western.
- Schneider, S. (1989), *Strategy Formulation: The impact of national culture*. Department of Organizational Behaviour. INSEAD Work papers.
- Schneider, S. Barsoux, J. (2006), *Managing across cultures*. Prentice Hall. 2ª ed.
- Schwartz, S. (1994). Are there universal aspects in the content and structure of values? *Journal of Social Issues*, No. 50, pp. 19-45
- Shi L. & Wu F. (2011), Dealing with market dynamism: The role of reconfiguration in global account management, *Management International Review*, 635-663.
- Singh, K. (2007), *The limited relevance of culture to strategy*. Asia Pacific J. Manage. Springer Science.
- Thomas D. (2008), *Cross-cultural management : essential concepts*. SAGE Publications.
- Warner M. , Joynt P. (2002), *Managing across cultures: issues and perspectives*. Thomson Learning. 2ª Ed.

Anexos

Anexo 1 – Análise em componentes principais das 5 dimensões de Hofstede

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,410
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	38,733
	df	10
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,875	37,496	37,496	1,875	37,496	37,496	1,845	36,907	36,907
2	1,283	25,659	63,155	1,283	25,659	63,155	1,312	26,248	63,155
3	,891	17,823	80,978						
4	,730	14,598	95,576						
5	,221	4,424	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component	
	1	2
Power Distance	,852	,220
Individualism Vs Colectivism	-,883	,206
Masculinity Vs Feminility	,236	,682
Uncertainty Avoidance	,071	,755
Long-Term Orientation	,556	-,396

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

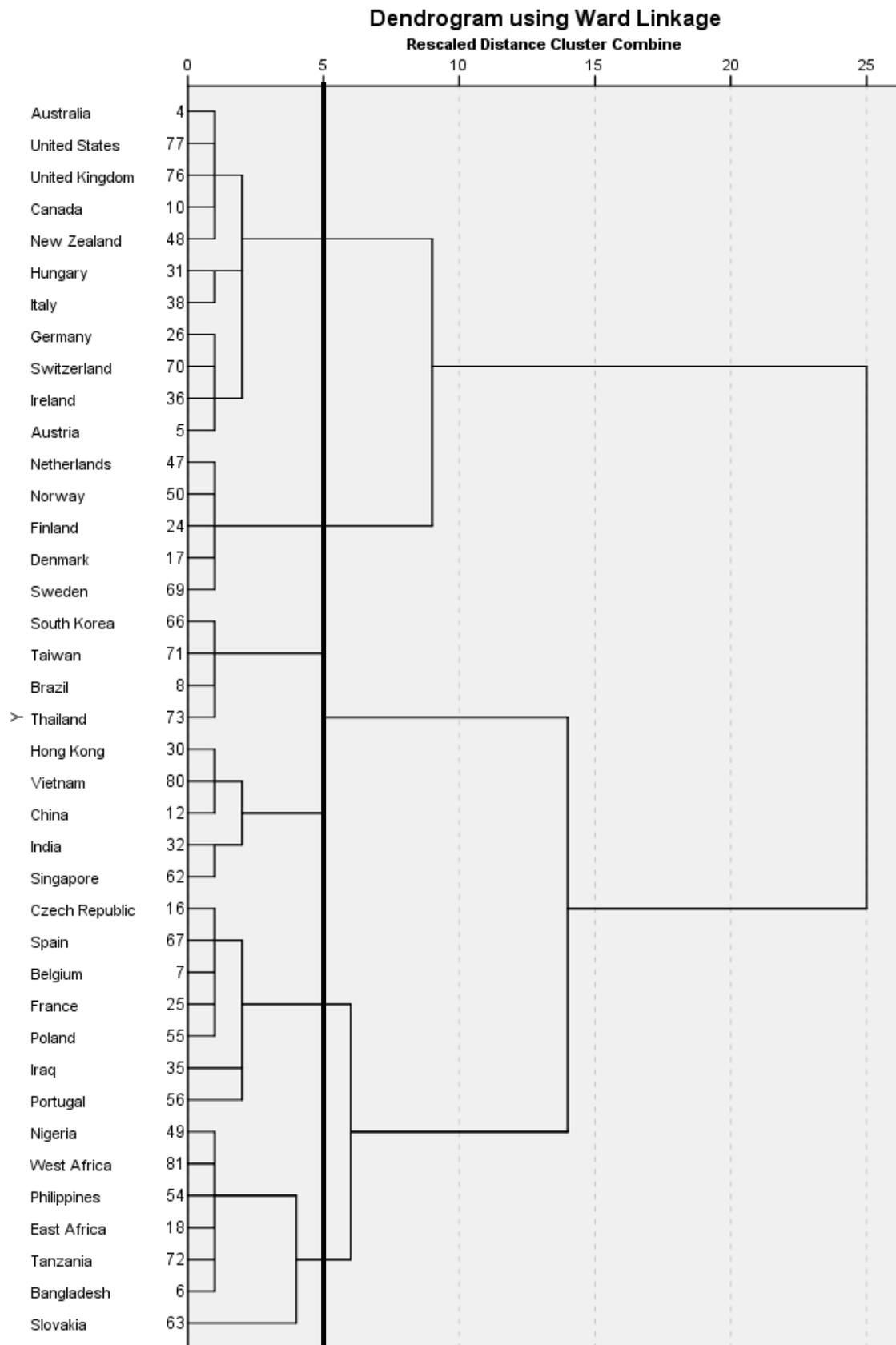
	Component	
	1	2
Power Distance	,781	,405
Individualism Vs Colectivism	-,907	,004
Masculinity Vs Feminility	,078	,718
Uncertainty Avoidance	-,100	,751
Long-Term Orientation	,630	-,262

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Anexo 2 – Dendrograma dos clusters culturais



Anexo 3 – Tabela da composição e valores culturais dos 5 clusters e 40 países analisados

	Power Distance	Individuality	Masculinity	Uncertainty Avoidance	Long-Term Orientation	
Australia	36	90	61	51	31	
United States	40	91	62	46	29	
United Kingdom	35	89	66	35	25	
Canada	39	80	52	48	23	
New Zealand	22	79	58	49	30	
Hungary	46	80	88	82	50	
Italy	50	76	70	75	34	
Germany	35	67	66	65	31	
Switzerland	34	68	70	58	40	
Ireland	28	70	68	35	43	
Austria	11	55	79	70	31	
Média	34,18	76,82	67,27	55,82	33,36	Amplitude Média
Amplitude	3,55	3,27	3,27	4,27	2,45	3,36
Netherlands	38	80	14	53	44	
Norway	31	69	8	50	44	
Finland	33	63	26	59	41	
Denmark	18	74	16	23	46	
Sweden	31	71	5	29	20	
Média	30,2	71,4	13,8	42,8	39	Amplitude Média
Amplitude	4,00	3,40	4,20	7,20	5,20	4,8
Hong Kong	68	25	57	29	96	
Vietnam	70	20	40	30	80	
China	80	20	66	30	118	
India	77	48	56	40	61	
Singapore	74	20	48	8	48	
South Korea	60	18	39	85	75	
Taiwan	58	17	45	69	87	
Brazil	69	38	49	76	65	
Thailand	64	20	34	64	56	
Média	68,89	25,11	48,22	47,89	76,22	Amplitude Média
Amplitude	2,44	3,44	3,56	8,56	7,78	5,16
Japan	54	46	95	92	80	
Czech Republic	57	58	57	74	13	
Spain	57	51	42	86	19	
Belgium	66	75	54	94	38	
France	68	71	43	86	39	
Poland	68	60	64	93	32	
Iraq	95	30	70	85	30	
Portugal	63	27	31	104	30	
Média	67,71	53,14	51,57	88,86	28,71	Amplitude Média
Amplitude	5,43	6,86	5,57	4,29	3,71	5,17
Nigeria	80	30	60	55	16	
West Africa	77	20	46	54	16	
Philippines	94	32	64	44	19	
East Africa	64	27	41	52	25	
Tanzania	70	25	40	50	30	
Bangladesh	80	20	55	60	40	
Slovakia	104	52	110	51	38	
Média	81,29	29,43	59,43	52,29	26,29	Amplitude Média
Amplitude	5,71	4,57	10,00	2,29	3,43	5,20

Anexo 4 – Valores culturais médios dos vários grandes grupos culturais

	DIP	IND	MAS	AVI	OLP
	Distância ao Poder	Individualismo	Masculinidade	Aversão à Incerteza	Orientação de Longo Prazo
Cluster 1	34,18	76,82	67,27	55,82	33,36
Cluster 2	30,20	71,40	13,80	42,80	39,00
Cluster 3	68,89	25,11	48,22	47,89	76,22
Japan	54	46	95	92	80
Cluster 4	67,71	53,14	51,57	88,86	28,71
Cluster 5	81,29	29,43	59,43	52,29	26,29

Anexo 5 – Diagnóstico das orientações estratégicas das empresas representativas dos “Economistas Ocidentais”

	Gestão pelos números			Posição relativa no mercado			
	Remuneração dos accionistas	Melhorar indicadores financeiros	Ênfase no retorno sobre investimento	Conquista de novos mercados	Expansão para as economias emergentes	Manter posição no mercado	Fortalecer posição no mercado
Walmart (EUA)	1	1	1				
Volkswagen (Alemanha)		1	1				1
Nestlé (Suíça)		1			1	1	
Microsoft (EUA)							1
HSBC Holdings (Suíça)		1	1		1	1	
General Electric (EUA)	1	1			1		
Exxon Mobil (EUA)	1	1	1	1		1	
Daimler (Alemanha)				1			1
BP (EUA)	1	1	1				
Apple (EUA)	1				1		
Economistas Ocidentais	5	7	5	2	4	3	3

	Eficiência de Exploração			Oferta ao cliente			
	Procura de Excelência operacional	Reestruturar para reduzir custos de exploração	Reestruturar carteira de negócios	Oferecer diversidade de produtos	Aposta em novos produtos	Enfoque no cliente e nas suas necessidades	Aposta clara na qualidade dos produtos/serviços
Walmart (EUA)	1	1				1	
Volkswagen (Alemanha)							1
Nestlé (Suíça)	1			1	1	1	1
Microsoft (EUA)				1		1	
HSBC Holdings (Suíça)	1						
General Electric (EUA)	1						1
Exxon Mobil (EUA)	1	1			1		
Daimler (Alemanha)					1	1	
BP (EUA)	1		1		1		1
Apple (EUA)	1				1		1
Economistas Ocidentais	7	2	1	2	5	4	5

	Desenvolvimento de recursos			Horizonte temporal		Outros	
	Desenvolvimento dos colaboradores	Aposta em I&D, inovação e tecnologias	Melhorar infra-estruturas	Orientação de longo prazo	Orientação de curto prazo	Protecção ambiental	Gerir em função do risco
Walmart (EUA)	1	1			1		
Volkswagen (Alemanha)	1	1				1	
Nestlé (Suíça)					1		
Microsoft (EUA)	1	1			1		
HSBC Holdings (Suíça)					1		
General Electric (EUA)			1				
Exxon Mobil (EUA)			1	1			
Daimler (Alemanha)						1	
BP (EUA)		1			1		1
Apple (EUA)				1			
Economistas Ocidentais	3	4	2	2	5	2	1

Anexo 6 – Diagnóstico das orientações estratégicas das empresas representativas dos “Convictos Nórdicos”

	Gestão pelos números			Posição relativa no mercado			
	Remuneração dos accionistas	Melhorar indicadores financeiros	Ênfase no retorno sobre investimento	Conquista de novos mercados	Expansão para as economias emergentes	Manter posição no mercado	Fortalecer posição no mercado
Volvo (Suécia)			1	1			
Vattenfall (Suécia)			1			1	
Statoil (Norway)							1
Royal Philipps Electronics (Holanda)		1	1				1
Royal Dutch Shell (Holanda)	1			1		1	
Nokia (Finlândia)		1	1				
LM Ericsson (Suécia)			1	1		1	
ING Group (Holanda)	1	1					
AP Moller Maersk Group (Denmark)	1				1		
Aegon (Holanda)							
Convictos Nórdicos	3	3	5	3	1	3	2

	Eficiência de Exploração			Oferta ao cliente			
	Procura de Excelência operacional	Reestruturar para reduzir custos de exploração	Reestruturar carteira de negócios	Oferecer diversidade de produtos	Aposta em novos produtos	Enfoque no cliente e nas suas necessidades	Aposta clara na qualidade dos produtos/serviços
Volvo (Suécia)					1	1	
Vattenfall (Suécia)			1				
Statoil (Norway)			1	1	1		
Royal Philipps Electronics (Holanda)	1					1	
Royal Dutch Shell (Holanda)	1		1				
Nokia (Finlândia)	1	1	1		1	1	
LM Ericsson (Suécia)	1					1	1
ING Group (Holanda)			1		1	1	
AP Moller Maersk Group (Denmark)	1	1	1			1	1
Aegon (Holanda)	1		1			1	
Convictos Nórdicos	6	2	7	1	4	7	2

	Desenvolvimento de recursos			Horizonte temporal		Outros	
	Desenvolvimento dos colaboradores	Aposta em I&D, inovação e tecnologias	Melhorar infra-estruturas	Orientação de longo prazo	Orientação de curto prazo	Protecção ambiental	Gerir em função do risco
Volvo (Suécia)	1	1			1	1	
Vattenfall (Suécia)		1			1	1	
Statoil (Norway)		1			1		
Royal Philipps Electronics (Holanda)		1					
Royal Dutch Shell (Holanda)		1	1			1	
Nokia (Finlândia)		1					
LM Ericsson (Suécia)		1					
ING Group (Holanda)					1		
AP Moller Maersk Group (Denmark)			1	1	1	1	
Aegon (Holanda)	1	1					
Convictos Nórdicos	2	8	2	1	5	4	0

Anexo 7 – Diagnóstico das orientações estratégicas das empresas representativas dos “Ambiciosos Emergentes”

	Gestão pelos números			Posição relativa no mercado			
	Remuneração dos accionistas	Melhorar indicadores financeiros	Ênfase no retorno sobre investimento	Conquista de novos mercados	Expansão para as economias emergentes	Manter posição no mercado	Fortalecer posição no mercado
Wilmar International (Singapura)							
State Grid (China)		1	1	1			
SK Holdings (Coreia do Sul)		1	1				
Sinopec Group (China)				1			
Samsung Electronics (Coreia do Sul)							1
Petrobras (Brasil)			1	1			1
Indian Oil (Índia)			1				
Hyundai Motors (Coreia do Sul)							
Hon Hai Precision Industry (Taiwan)				1			
China National Petroleum (China)							
Ambiciosos Emergentes	0	2	4	4	0	0	2

	Eficiência de Exploração			Oferta ao cliente			
	Procura de Excelência operacional	Reestruturar para reduzir custos de exploração	Reestruturar carteira de negócios	Oferecer diversidade de produtos	Aposta em novos produtos	Enfoque no cliente e nas suas necessidades	Aposta clara na qualidade dos produtos/serviços
Wilmar International (Singapura)	1						
State Grid (China)	1						1
SK Holdings (Coreia do Sul)	1						
Sinopec Group (China)	1		1		1	1	
Samsung Electronics (Coreia do Sul)	1						
Petrobras (Brasil)						1	
Indian Oil (Índia)	1					1	
Hyundai Motors (Coreia do Sul)	1				1	1	1
Hon Hai Precision Industry (Taiwan)	1			1	1		1
China National Petroleum (China)							1
Ambiciosos Emergentes	8	0	1	1	3	4	4

	Desenvolvimento de recursos			Horizonte temporal		Outros	
	Desenvolvimento dos colaboradores	Aposta em I&D, inovação e tecnologias	Melhorar infra-estruturas	Orientação de longo prazo	Orientação de curto prazo	Protecção ambiental	Gerir em função do risco
Wilmar International (Singapura)	1	1				1	
State Grid (China)	1	1		1			
SK Holdings (Coreia do Sul)	1			1			
Sinopec Group (China)		1	1	1			
Samsung Electronics (Coreia do Sul)	1	1		1			
Petrobras (Brasil)				1		1	
Indian Oil (Índia)	1	1				1	
Hyundai Motors (Coreia do Sul)				1		1	
Hon Hai Precision Industry (Taiwan)		1	1	1			
China National Petroleum (China)	1	1		1		1	
Ambiciosos Emergentes	6	7	2	8	0	5	0

Anexo 8 – Diagnóstico das orientações estratégicas das empresas representativas dos “Cautelosos”

	Gestão pelos números			Posição relativa no mercado			
	Remuneração dos accionistas	Melhorar indicadores financeiros	Ênfase no retorno sobre investimento	Conquista de novos mercados	Expansão para as economias emergentes	Manter posição no mercado	Fortalecer posição no mercado
Total (França)				1		1	
Telefónica (Espanha)			1	1			
Santander Group (Espanha)							
PT (Portugal)				1	1		1
EDP (Portugal)		1	1	1			
Dexia Group (Luxemburgo)		1			1		
Carrefour (França)							
BNP Paribas (França)							
AXA Group (França)				1	1		
Arcellor Mittal (Luxemburgo)		1		1	1	1	
Cautelosos	0	3	2	6	4	2	1

	Eficiência de Exploração			Oferta ao cliente			
	Procura de Excelência operacional	Reestruturar para reduzir custos de exploração	Reestruturar carteira de negócios	Oferecer diversidade de produtos	Aposta em novos produtos	Enfoque no cliente e nas suas necessidades	Aposta clara na qualidade dos produtos/serviços
Total (França)	1			1	1		
Telefónica (Espanha)							
Santander Group (Espanha)	1			1		1	1
PT (Portugal)	1				1	1	
EDP (Portugal)	1		1		1		
Dexia Group (Luxemburgo)	1		1			1	
Carrefour (França)	1	1				1	1
BNP Paribas (França)	1					1	
AXA Group (França)		1				1	
Arcellor Mittal (Luxemburgo)		1					1
Cautelosos	7	3	2	2	3	6	3

	Desenvolvimento de recursos			Horizonte temporal		Outros	
	Desenvolvimento dos colaboradores	Aposta em I&D, inovação e tecnologias	Melhorar infra-estruturas	Orientação de longo prazo	Orientação de curto prazo	Protecção ambiental	Gerir em função do risco
Total (França)		1	1			1	
Telefónica (Espanha)						1	1
Santander Group (Espanha)							1
PT (Portugal)		1					1
EDP (Portugal)						1	1
Dexia Group (Luxemburgo)							1
Carrefour (França)							1
BNP Paribas (França)	1						1
AXA Group (França)	1						1
Arcellor Mittal (Luxemburgo)			1				
Cautelosos	2	2	2	0	0	3	8

Anexo 9 – Diagnóstico das orientações estratégicas das empresas representativas dos “Países ainda em desenvolvimento”

	Gestão pelos números			Posição relativa no mercado			
	Remuneração dos accionistas	Melhorar indicadores financeiros	Ênfase no retorno sobre investimento	Conquista de novos mercados	Expansão para as economias emergentes	Manter posição no mercado	Fortalecer posição no mercado
Sonangol (Angola)	1			1			
Sonatrach (Argélia)				1			
MTN Nigeria (Nigéria)				1			
Office Chérifien des Phosphates (Marrocos)			1			1	
Orascom Construction (Egipto)				1	1		1
ONA Group (Marrocos)			1				1
Suez Canal Authority (Egipto)							
Samir (Marrocos)							
Maroc Telecom (Marrocos)						1	
The Arab Contractors (Egipto)							
Países ainda em Desenvolvimento	1	0	2	4	1	2	2

	Eficiência de Exploração			Oferta ao cliente			
	Procura de Excelência operacional	Reestruturar para reduzir custos de exploração	Reestruturar carteira de negócios	Oferecer diversidade de produtos	Aposta em novos produtos	Enfoque no cliente e nas suas necessidades	Aposta clara na qualidade dos produtos/serviços
Sonangol (Angola)							
Sonatrach (Argélia)				1	1		
MTN Nigeria (Nigéria)		1		1	1		
Office Chérifien des Phosphates (Marrocos)		1		1			
Orascom Construction (Egipto)							1
ONA Group (Marrocos)				1	1		
Suez Canal Authority (Egipto)					1	1	
Samir (Marrocos)							1
Maroc Telecom (Marrocos)				1	1		
The Arab Contractors (Egipto)						1	1
Países ainda em Desenvolvimento	0	2	0	5	5	2	3

	Desenvolvimento de recursos			Horizonte temporal		Outros	
	Desenvolvimento dos colaboradores	Aposta em I&D, inovação e tecnologias	Melhorar infra-estruturas	Orientação de longo prazo	Orientação de curto prazo	Protecção ambiental	Gerir em função do risco
Sonangol (Angola)	1						
Sonatrach (Argélia)	1						
MTN Nigeria (Nigéria)							1
Office Chérifien des Phosphates (Marrocos)			1				
Orascom Construction (Egipto)	1	1					
ONA Group (Marrocos)							1
Suez Canal Authority (Egipto)	1						
Samir (Marrocos)	1					1	1
Maroc Telecom (Marrocos)	1						
The Arab Contractors (Egipto)	1					1	
Países ainda em Desenvolvimento	7	1	1	0	0	2	3

Anexo 10 – Diagnóstico das orientações estratégicas das empresas representativas do Japão

	Gestão pelos números			Posição relativa no mercado			
	Remuneração dos accionistas	Melhorar indicadores financeiros	Ênfase no retorno sobre investimento	Conquista de novos mercados	Expansão para as economias emergentes	Manter posição no mercado	Fortalecer posição no mercado
Toyota (Japão)			1				
Toshiba (Japão)		1	1				
Sony (Japão)					1		1
Panasonic (Japão)			1	1			1
Nissan (Japão)			1	1	1		1
Nippon Telegraph & Telephone (Japão)							
JX Holdings (Japão)				1	1		
Japan Post (Japão)							
Honda Motor (Japão)	1		1				1
Hitachi (Japão)							
Japão	1	1	5	3	3	0	4

	Eficiência de Exploração			Oferta ao cliente			
	Procura de Excelência operacional	Reestruturar para reduzir custos de exploração	Reestruturar carteira de negócios	Oferecer diversidade de produtos	Aposta em novos produtos	Enfoque no cliente e nas suas necessidades	Aposta clara na qualidade dos produtos/serviços
Toyota (Japão)		1				1	1
Toshiba (Japão)			1		1	1	
Sony (Japão)					1		
Panasonic (Japão)		1					
Nissan (Japão)		1				1	1
Nippon Telegraph & Telephone (Japão)	1				1	1	
JX Holdings (Japão)	1	1					
Japan Post (Japão)			1	1	1	1	1
Honda Motor (Japão)					1		
Hitachi (Japão)					1	1	1
Japão	2	4	2	1	6	6	4

	Desenvolvimento de recursos			Horizonte temporal		Outros	
	Desenvolvimento dos colaboradores	Aposta em I&D, inovação e tecnologias	Melhorar infra-estruturas	Orientação de longo prazo	Orientação de curto prazo	Protecção ambiental	Gerir em função do risco
Toyota (Japão)		1		1		1	
Toshiba (Japão)		1				1	1
Sony (Japão)		1		1			
Panasonic (Japão)		1		1		1	
Nissan (Japão)		1	1				
Nippon Telegraph & Telephone (Japão)	1	1				1	
JX Holdings (Japão)		1	1	1		1	
Japan Post (Japão)				1			
Honda Motor (Japão)				1		1	
Hitachi (Japão)		1	1				
Japão	1	8	3	6	0	6	1