



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

A INERÊNCIA DE VANTAGENS COMPETITIVAS DE EMPRESAS E SETORES
EM PORTUGAL E NO MUNDO

Dissertação para obtenção do grau de mestre em Gestão de Empresas

Autor: André Bota Rodrigues

Orientador: Professor Doutor António Duarte Santos

Número de aluno do candidato: 30003055

Fevereiro de 2026

Lisboa

Epígrafe

“τὸν ἄρα τῷ ὄντι φιλομαθῇ πάσης ἀληθείας δεῖ εὐθὺς ἐκ νέου ὅτι μάλιστα ὀρέγεσθαι.”

- *“Então, aquele que ama verdadeiramente o conhecimento deve procurar a verdade desde criança.”*

– *Platão, em “República”, Livro 6, 485d*

Agradecimentos

O culminar desta etapa foi apenas possível devido a inúmeras pessoas que, passo a passo, fizeram que fosse possível atingir a contribuição académica aqui construída, ao acreditarem em mim e, como uma pequena planta com o potencial de crescer numa grande árvore, irrigaram com conhecimento e sabedoria, as ferramentas que até hoje me têm servido e em diante servir-me-ão, destaco com especial atenção, agradecendo:

Aos meus pais, por sempre me terem apoiado em todas as decisões e escolhas que me permitiram ser quem hoje sou.

Ao meu irmão, que por ser mais novo, fez-me inculcar a responsabilidade de irmão mais velho e dar o exemplo pela positiva em todas as vertentes da vida.

Aos meus avós, áduos trabalhadores de uma geração que conheceu o trabalho antes do estudo, lavraram a terra onde fui plantado.

Ao meu professor e orientador, o Dr. António Duarte Santos, que me aconselhou, guiou e desafiou durante todo o percurso académico e cujo *cursus vitalis*, tanto académico como profissional, serviram-me como inspiração.

Como pedra angular de tudo, agradeço a Deus a bênção de poder chegar onde cheguei.

Resumo

O tema das vantagens competitivas tem sido estudado por muitos economistas ao longo do tempo, mas continua a suscitar estudos e análises que desafiam, entre alguns, a análise da influência das culturas mundiais à criação e atuação quanto à aplicação prática das vantagens competitivas. O objetivo desta dissertação foi notado com o objetivo de abordar esta contínua necessidade. O desalinho por parte de vários autores, que se limitaram a criar conjecturas de vantagens competitivas nacionais com base no conceito de “país”, pouco ou nada aprofundaram nos organismos vivos e reais que, por base factual, são, esse país – os povos que neles habitam.

Para dar resposta a esta escassez, foi explorada a correlação entre os temas de crescimento económico pela ótica da competitividade com os temas culturais dos vários povos. Em primeira instância, foram lembrados os conceitos e definições – chave do tema em questão, para que a linguagem científica ficasse concisa e factualmente certa. De seguida, foram recolhidos dados quantitativos que pudessem ser trabalhados e estudados com base no uso da estatística em função dos dados empíricos escolhidos.

Ao trabalharmos os dados, concluímos que há uma estreita relação entre a cultura e a economia de zonas do globo com alguma homogeneidade, concluindo que não há um requinte único e universal de liderança que seja totalmente eficaz ou, em termos superlativos, o melhor.

Palavras – Chave: Vantagens competitivas; cultura empresarial; estratégia competitiva; gestores culturais.

Abstract

The topic of Competitive Advantages has been studied by several economists through the years, however, many of these studies keep challenging an analysis of the topic on the influence that culture has on the creation and practical application of competitive advantages. This dissertation aims at giving a response to this knowledge deficit. The negligence in which many authors have promoted, by only creating conjectures of competitive advantages based on the concept of “countries”, have little to no mention of real living organisms that, in fact, comprise those countries – the people that inhabit in them.

To answer this gap of knowledge, the correlation between the topics of economic growth through a competitive lens and the topic of culture among different peoples was studied to the detail. First and foremost, we revisited key concepts and definitions about this subject, so that the scientific terminology would be precise and factually correct. Afterwards, quantitative data was collected so that it could be worked on and studied in mathematical models chosen posteriorly.

When we worked with the data, we concluded that there is a close relationship between culture and economy, which reveals that there is no single and universal style of leadership that is effective or, in superlative terms, the best.

Keywords: competitive advantages; corporate culture; competitive strategy; cultural managers; Porter’s model.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	8
I.1 O enquadramento do conceito de vantagem comparativa.....	8
I.2. As componentes da vantagem competitiva	9
1 – REVISÃO DE LITERATURA	12
1.1 Porque existem as empresas	12
1.2 Postura estratégica e vantagem competitiva	16
1.3 Vantagem Competitiva e Estratégia Competitiva	17
1.4 Comércio Internacional: Empresas e Países	18
2 – ESTRATÉGIAS PARA A OBTENÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS.....	21
2.1 A Estratégia da Liderança pelo Custo	21
2.2 A Estratégia da Liderança pela Diferenciação	22
2.3 A Estratégia Híbrida (<i>Middle of the Road</i>).....	23
3 – POVOS E CULTURAS	24
3.1 A relevância da questão cultural.....	26
3.2 O Gestor como Agente Cultural	28
3.2.1 O Modelo de Hofstede	30
3.2.2 O Modelo <i>GLOBE</i>	31
3.2.3 A Geografia e a Cultura Humana.....	34
3.3 Os <i>Clusters</i> Culturais e as suas Ilações Económicas.....	35
4 – METODOLOGIA	40
4.1 Fatores de Estudo.....	42
4.2 Métodos de análise de Contabilização.....	43
4.3 Apresentação dos dados.....	44
5 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	52
6 – CONCLUSÕES	59
7 – LIMITAÇÕES DO ESTUDO E INVESTIGAÇÕES FUTURAS.....	61
8 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	62

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Modelo GLOBE com <i>clusters</i>	44
Tabela 2 – Modelo de Hofstede com <i>clusters</i> GLOBE.....	47
Tabela 3 – Valores e crescimento do PIB per capita nominal dos países em clusters.....	49
Tabela 4 - Estatísticas Descritivas para modelo GLOBE: Desvio-Padrão e Assimetria.....	56
Tabela 5 - Estatísticas Descritivas para o modelo HOFSTEDE: Desvio-Padrão e Assimetria.....	57
Tabela 6 - Estatísticas Descritivas para o PIB per capita: Desvio-Padrão e Assimetria.....	58

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Modelo GLOBE.....	53
Gráfico 2 – Modelo Hofstede.....	54
Gráfico 3 – PIB per capita (1990-2022).....	55

INTRODUÇÃO

I.1 O enquadramento do conceito de vantagem comparativa

Quer através de discussões teóricas ou aplicações práticas, o tema das vantagens competitivas é debatido desde a invenção do comércio e da rivalidade empresarial. Na base sustentada empiricamente pelos vários autores esteve David Ricardo com a publicação da sua obra referencial intitulada “*The Principles of Political Economy and Taxation*”, publicada em 1817. O raciocínio desta obra assentava na diferença de preços de produtos entre os vários países, em que podia ser empregue para criar um sistema económico de comércio internacional com preços baixos que promoviam o bem-estar geral dos indivíduos nos países envolvidos.

A evolução do desenvolvimento humano foi mudando o paradigma social e as próprias questões sobre as vantagens competitivas, em regra geral, de um panorama macroeconómico focado no Estado – Nação para um virado para a microeconomia focado na Organização. O acesso a uma maior quantidade de informação e de dados numéricos, assim como o desenvolvimento de métodos estatísticos sofisticados também permitiram criar teoremas e teses que comprovam a ligação entre a importância da cultura dos povos e a economia, e, assim, a influência da primeira na criação de vantagens competitivas na segunda (Faith, 2021).

É importante, antes de se avançar no desenvolvimento desta matéria, definir o conceito de vantagem competitiva. Denomina-se por vantagem competitiva a capacidade de, num ambiente com dois ou mais agentes económicos, criar um valor económico superior que o dos outros (Rodrigues, 2022). Por agentes económicos entendem-se, neste contexto: países, regiões, pessoas e instituições que participam em atividades comerciais, produtivas, de armazenagem ou administração. Por outras palavras, agentes económicos são intervenientes económicos que se envolvem na especialização, produção, troca e produção (consumidores, produtores, governo e o resto do mundo). Podemos, assim, constatar que vantagens competitivas são um termo comparativo, onde um agente económico é qualitativamente comparado a outro, e, por um ganho de produtividade, é dado como melhor do que os seus concorrentes. A vantagem competitiva refere-se, neste estudo, às formas como as empresas podem produzir bens ou prestar serviços melhor do que os seus concorrentes, permitindo que uma empresa alcance margens superiores e gere valor para si própria e para os seus detentores (donos / acionistas).

Uma vantagem competitiva é algo que não pode ser facilmente replicado e é exclusivo de uma empresa ou organização. Este valor é criado internamente e é o que diferencia o negócio da concorrência. Uma vantagem competitiva é o que diferencia uma empresa dos seus

concorrentes, aos olhos dos seus consumidores. Estas vantagens permitem que uma empresa alcance e mantenha margens superiores, um melhor perfil de crescimento ou uma maior fidelização entre os clientes atuais. Uma vantagem competitiva é muitas vezes referida como um "fosso protetor" entre a concorrência. Vantagens competitivas fortes e repetíveis podem criar sucesso sustentado para um negócio e atrair capital de forma mais rápida e económica.

As vantagens competitivas surgem em muitas formas e dimensões. Elas incluem, mas não estão limitados a alguns dos seguintes atributos:

- Acesso aos recursos naturais não disponível para os concorrentes;
- Mão de obra altamente qualificada;
- Forte notoriedade da marca;
- Acesso a tecnologia nova ou própria;
- Liderança de preços.

I.2. As componentes da vantagem competitiva

Para que uma vantagem competitiva seja estabelecida, é importante ter em mente três características. A primeira é a proposta de valor, no sentido em que uma empresa deve identificar claramente as características ou serviços que a tornam atraente para os clientes, enquanto deve oferecer valor real para conceber interesse. Em segundo lugar, segue-se o mercado-alvo, em que uma empresa deve estabelecer o seu mercado-alvo para enraizar ainda mais as melhores práticas que manterão a competitividade. Por último, os concorrentes, em que qualquer organização deve definir concorrentes no mercado e pesquisar o valor que eles oferecem, o que inclui tanto a concorrência tradicional como a concorrência emergente não tradicional.

Dito isto, para construir uma vantagem competitiva, uma organização deve ser capaz de identificar a sua proposta de valor que será procurada pelo mercado-alvo, e que não pode ser replicada pelos concorrentes. Em síntese, um país ou uma organização deve ter a capacidade de superar os seus concorrentes.

Michael Porter (1993), professor da Harvard Business School, identificou três estratégias para estabelecer uma vantagem competitiva: liderança de custos, diferenciação e foco (que inclui foco no custo e foco na diferenciação), como se pode ver na Figura 1.

Figura 1 - Âmbito concorrencial e vantagem competitiva

Mercado Total	1. Liderança de Custo	3. Estratégia de Diferenciação
	2. Estratégia de Foco	4. Estratégia de Diferenciação – Foco
Mercado Específico		
	Preço de Venda Baixo	Preço de Venda Alto

Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de Porter (1993).

O objetivo de uma estratégia de liderança por via dos custos é encontrar o fabricante ou fornecedor de um bem ou serviço com menor custo no que toca às matérias-primas para a produção (inputs). Este objetivo é alcançado através da produção de bens de qualidade uniformizada para os consumidores, a um preço inferior e mais competitivo do que outro(s) produto(s) comparável(is). As empresas que utilizam esta estratégia vão ter margens de lucro mais baixas por unidade com grandes volumes de vendas para maximizar o lucro. É uma estratégia de compensar os preços relativos mais baixos com o crescimento das vendas em volume. As empresas vão buscar as melhores alternativas na produção de um bem ou na oferta de um serviço e difundir essa opção de valor para impossibilitar a replicação dos concorrentes.

Uma estratégia de diferenciação é aquela que envolve o desenvolvimento de bens ou serviços únicos que são significativamente diferentes dos concorrentes. São países ou organizações que utilizam esta estratégia para investirem consistentemente na renovação, ou

seja, em investigação e desenvolvimento (I&D) para manter ou melhorar as principais características dos seus produtos ou serviços. Ao oferecer um produto único com uma proposta de valor totalmente única, as empresas podem muitas vezes convencer os consumidores a pagar um preço mais alto, o que resulta em margens mais altas.

Uma estratégia pelo foco usa uma abordagem para identificar as necessidades de um nicho de mercado e, em seguida, desenvolver produtos para se alinhar com essa necessidade específica. A estratégia do enfoque tem duas variantes: uma é o foco no custo, ou seja, o produtor coloca no mercado a sua produção com menores custos num segmento de mercado concentrado e a segunda variante é o foco na diferenciação, o que significa produzir bens e serviços personalizados ou específicos de valor agregado para um segmento de mercado restrito.

Uma vantagem competitiva é o que diferencia uma empresa dos seus concorrentes. É essencial para que um negócio tenha sucesso com a garantia de margens mais elevadas, atraindo mais clientes e, simultaneamente, conseguindo uma maior fidelidade à marca entre os clientes existentes. Margens mais elevadas, um melhor perfil de crescimento e uma menor rotatividade de clientes também tendem a ser muito admirados entre investidores e credores. Isto torna o capital mais prontamente disponível e um preço relativo mais baixo para os países e empresas que são capazes de manter uma forte vantagem competitiva entre os seus pares.

CAPÍTULO 1 – REVISÃO DE LITERATURA

1.1 Porque existem as empresas

A atividade humana refere-se a várias ações e interações em que os indivíduos e as sociedades se envolvem, e que podem ter impactos significativos no ambiente, na economia e na paisagem cultural. A própria existência humana depende sempre de necessidades económicas que são permanentes e derivam do problema da escassez económica. A questão fundamental do problema económico é a escassez de recursos perante as múltiplas necessidades humanas. A sociedade mundial foi formada como uma “*única rede interativa no nosso tempo*”, nas palavras de Hart (2008). Quanto às empresas, elas existem como organizações para dar respostas às necessidades de carência de indivíduos ou grupos, segundo Carvalho (2009). Toda a atividade comercial tem como pressuposto a entrega de um bem ou serviço a alguém que necessite desse bem ou serviço em troca de um valor monetário acordado entre as duas partes. A transação efetuada é dada como justa, porque ambas as partes, possuidoras de livre-arbítrio, a aceitam (Porter, 1985, *cit. in* Carvalho *et al*, 2006). Contudo, isto apenas descreve a existência da atividade comercial e não das empresas em si.

Os gestores José Carvalho e José Filipe corroboram que uma empresa é definida pela relação do produto produzido e o mercado que o consome (Carvalho e Reis, 2014). O economista Ronald Coase (1937) defendeu que a existência das empresas é devida não a fatores de vantagens nos processos operacionais ou de produção, mas sim pela maior facilidade na gestão e administração desses processos, ou seja, as empresas não são os próprios fatores de produção, mas a burocracia que os gere, escoa produtos e tem relações internas e com o exterior (*idem*, 1937). Nas palavras de Grant (1991) a capacidade de uma empresa gerar lucros depende da atratividade da sua indústria e do estabelecimento de uma vantagem competitiva. Peter Drucker (1985), o progenitor da consultoria empresarial, fez uma observação que se perdeu na argumentação corrente:

Because the purpose of business is to create a customer, the business enterprise has two--and only two--basic functions: marketing and innovation. Marketing and innovation produce results; all the rest are costs. Marketing is the distinguishing, unique function of the business.

Para Drucker, o objetivo de uma organização empresarial é encontrar o equilíbrio entre implementar inovação de marketing e inovação de negócios de uma maneira que traga o retorno

de investimento mais rápido e quantificável para os clientes, numa perspetiva financeira e de resultados.

Porter, contudo, tem uma visão diferente de Drucker sobre a gestão empresarial. A disciplina da gestão, tal como existe hoje, está assente sobre os ombros destes dois líderes de pensamento. Porter encara a gestão e a estratégia de negócios através da lente da concorrência – a suposição subjacente é que a gestão e a estratégia estão principalmente preocupadas em vencer os seus concorrentes. Para ele, tudo o que importa é ganhar dentro das regras do jogo e ganhar é fazer melhor do que o seu adversário.

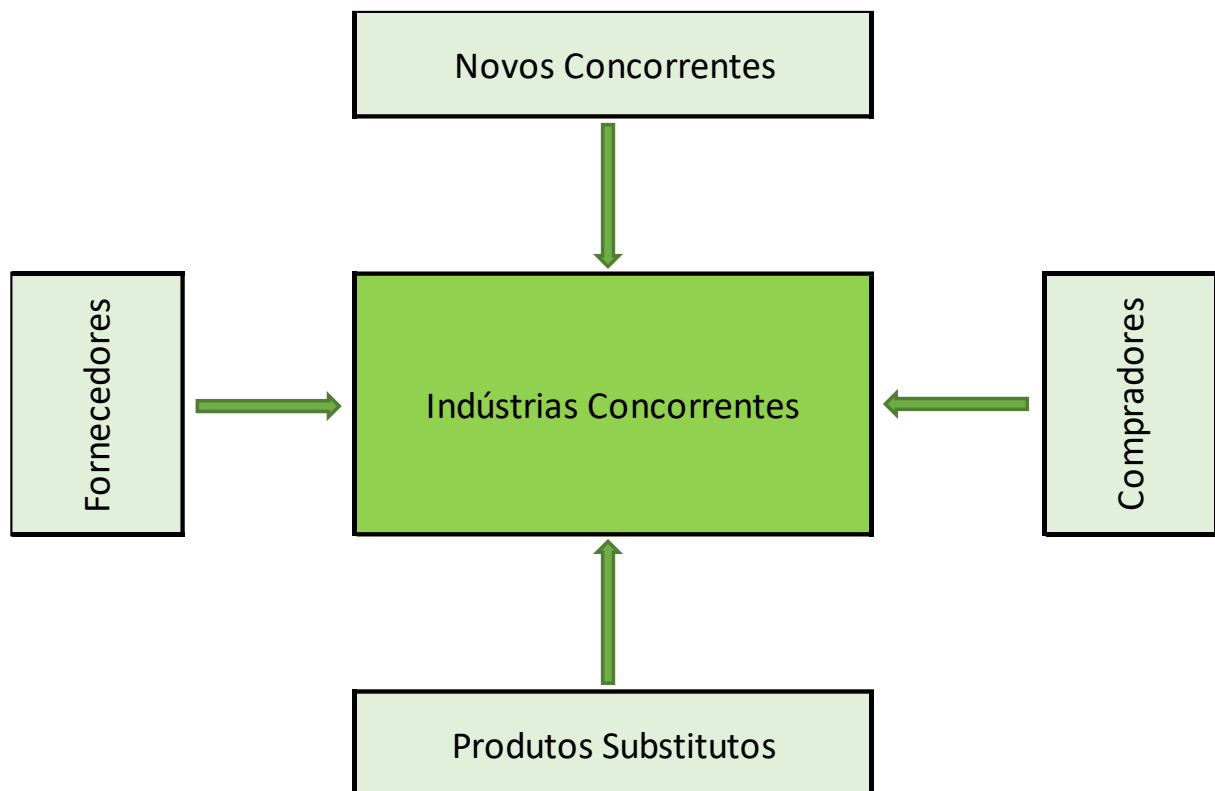
No desporto, as regras do jogo são claramente conhecidas, embora os reguladores no mundo dos negócios possam ter alguma arbitrariedade na interpretação e aplicação das regras no terreno. Há, obviamente, pouca margem de cooperação entre os jogadores de uma equipa com a oposição num jogo. Na maioria dos desportos, as equipas que vão competir são pré-determinadas através de regulamentos estabelecidos por associações desportivas que funcionam como barreiras à entrada. Nos negócios e no comércio a analogia é a mesma. Uma indústria consiste num conjunto de compradores, fornecedores, substitutos e concorrentes independentes que interagem em condições de concorrência. No entanto, na maioria das vezes, essas distinções não são nítidas e as mesmas empresas podem atuar como compradores, fornecedores e concorrentes ao mesmo tempo. A riqueza será revertida para as empresas que podem erguer barreiras contra os concorrentes e os potenciais novos operadores. Ou seja, para Porter (1989) a vantagem competitiva estrutural estratégica é a fonte de valor. No entanto, a dimensão da criação de valor em muitas indústrias é mais influenciada pelas mudanças tecnológicas, pelas mudanças da procura e pelas intervenções regulamentares do que pelas barreiras conscientemente criadas pelas empresas para se protegerem contra a concorrência. Por vezes, cria-se mais valor através de uma melhor execução das tarefas do dia-a-dia do que através de qualquer vantagem competitiva estrutural.

A incerteza, hoje em dia, é uma incógnita que é o suficiente para permitir que os gestores façam previsões precisas sobre os comportamentos dos concorrentes e escolham uma estratégia futura. O grau de incerteza no mundo de hoje exclui qualquer noção de vantagem competitiva sustentável, conceito referido pela primeira vez por Sirsly et al. (2008). A alta pressão para maximizar o valor para os acionistas torna a estratégia de longo prazo difícil de formular e ainda mais difícil de executar.

Peter Drucker disse uma vez que o propósito de negócio é criar e manter um costume, nas palavras expressas por Ainsbury (2019).

Os pressupostos tácitos no famoso modelo de cinco forças de Porter são bem articulados por Coyne & Subramaniam (1996) e refletem a complementaridade com os negócios, conforme a Figura 2. No centro da estratégia tradicional de Porter encontra-se uma apresentação microeconómica denominada “modelo de indústria”. A Figura 2 ilustra a forma polarizada do modelo Porter, que combina forças exógenas, tais como a tecnologia, a regulação, os efeitos macroeconómicos e as preferências dos consumidores que atuam sobre uma indústria com efeitos endógenos.

Figura 2 – A forma polarizada do modelo de indústria de Porter



Fonte: elaboração do autor, adaptado de Porter (1985)

A envolvente da estratégia tradicional da Figura 2 insere-se num ambiente microeconómico, sendo a sustentação teórica do modelo de indústria. De acordo com Porter (1979), a natureza e o grau de competição são influenciados por cinco grandes forças que são apresentadas com particularidade nas cinco alíneas seguintes:

- a) Estrutura da indústria

O modelo microeconómico tradicional baseia-se numa indústria racional estruturada de forma que cada jogador compete à distância de um braço não só com os seus rivais, mas também com os seus clientes e fornecedores para o controlo das rendas. No entanto, pelo menos duas outras estruturas industriais são comumente encontradas: sistemas co – dependentes e relações privilegiadas. Em ambas as estruturas, a conduta difere do tipo prescrito pelo modelo tradicional, e qualquer um. A aplicação cega das regras microeconómicas-padrão terá problemas porque é uma análise económica de representação gráfica e não a propensão para o cálculo e observação das mudanças através de softwares dinâmicos e apropriados à realidade da Lei (Andriychuk, 2021; Seminario-Morales et al, 2021).

b) Fonte de vantagem

O modelo microeconómico tradicional pressupõe que a riqueza se acumulará em empresas que têm uma vantagem estrutural sobre as suas concorrentes e um potencial mais elevado relativamente às participantes na indústria. Nalguns principais sectores da economia, exemplificando, nas telecomunicações, na produção de matérias-primas e transportes, isso é verdade, mas a vantagem competitiva também pode ser construída sobre duas outras bases. Uma é a execução na linha da frente, ou seja, as empresas de alguns setores ganham ao superarem consistentemente o desempenho dos concorrentes na execução das tarefas do dia-a-dia. A outra é a visão e previsão, isto é, algumas empresas criam riqueza por possuir conhecimento ou ter informações que os outros não possuem (Yin et al, 2016). O conhecimento pode estar na ciência ou na perícia técnica, no reconhecimento de padrões de produção consistentes ou simplesmente na criatividade.

c) Níveis de incerteza

O modelo tradicional pressupõe que a incerteza numa indústria é suficientemente baixa para que os executivos façam previsões razoavelmente precisas nas quais se basear estratégia. Na realidade, o futuro é geralmente mais difícil de julgar. Quando confrontados com a incerteza, os executivos tendem a avançar para situações extremas. Alguns simplesmente fingem que a incerteza não existe. Outros vêem-na, mas paralisa-os. O que os estrategas devem fazer quando a análise do resultado (pelo menos em parte) da sua situação é incerta não deve apenas ser recorrer ao planeamento de cenários e recomendar opções. O segredo para conceber estratégias bem-sucedidas está em determinar quanto incerto é o ambiente que rodeia as

empresas, tanto a nível nacional como internacional. A incerteza ainda é grande sobre o que é agilidade nos negócios, e a maioria dos executivos ainda luta para dominar essa capacidade (Girod et al, 2023).

1.2 Postura estratégica e vantagem competitiva

Dependendo da extensão da sua ambição, uma empresa pode adotar uma das três posturas estratégicas: adaptar, modelar ou reservar o direito de atuar. Adaptar-se é a escolha mais comum. Uma empresa analisa a sua envolvente e, posteriormente, compromete-se com um conjunto de ações que se adequem a essa mesma envolvente. Embora diferentes níveis de incerteza possam exigir ações diferentes, a mentalidade é sempre a de aproveitar as oportunidades conhecidas e responder a ameaças conhecidas ou previsíveis. Moldar significa tentar mudar o ambiente para beneficiar a empresa. Os inovadores inventam produtos inteiramente novos para os quais a procura é ainda apenas latente, alterando a estrutura básica da sua indústria, ou desenvolvem formas inteiramente novas de competir. Como antes vimos, observamos três bases diferentes de vantagem competitiva: a estrutura da indústria, a fonte de vantagem e os níveis de incerteza. Cada uma tem muitas variantes, todas complementares e com competências essenciais, fundamentadas ao longo do tempo, sem esquecer a aprendizagem contínua (Emerald Insight, 2018).

A vantagem competitiva desempenha, então, um papel fundamental no sucesso dos negócios, mas nem todas as empresas sabem como obter uma vantagem competitiva e de se diferenciarem no mercado atual, que se caracteriza por ser extremamente competitivo, ou mesmo implacável. Como qualquer variável económica e financeira, toda a mudança significativa na força de trabalho ativa (emprego) tem o potencial de abalar o mercado de trabalho e a economia em geral.

Para construir uma vantagem sobre a concorrência, os líderes precisam de estar cientes do comportamento dos concorrentes e da estrutura do setor para serem capazes de produzir valor sustentável para os clientes. Ao oferecer algo mais valioso e diferente do que a concorrência está a proporcionar, as empresas ou países têm a chance de traduzir essa mais-valia numa vantagem competitiva sustentável e ganhar um lugar de liderança no mercado.

Cada empresa de sucesso tenta encontrar e / ou criar a sua própria vantagem competitiva, que está no centro da gestão estratégica e de todas as decisões hábeis. Aqui, a cultura empresarial é fundamental, até pelo tempo que demora a interiorizar nos funcionários. Se alguém quer criar e depois utilizar uma vantagem competitiva no seu próprio negócio, é

preciso entender como isso se enquadra na estrutura da empresa e como funciona. Encontrar e manter uma vantagem competitiva pode garantir a uma empresa um lugar de liderança ou desempenho no setor, gerando melhores resultados económicos e financeiros a longo prazo (Justine Ilone, 2021; Falcone & Timothy, 2008).

Deixamos uma nota para afirmar que apesar de ser a pedra basilar da teoria do comércio, o conceito de vantagem comparativa continua a ser empírica e operacionalmente um “*conceito fraco*” (Beaudreau, 2011). Habitualmente invocado como a razão de ser do comércio a vantagem comparativa propriamente dita, esta raramente é descrita em qualquer detalhe, quanto mais medida ou testada (Beaudreau, 2011). O seu artigo examina a problemática da vantagem comparativa e explora alternativas, saindo esta temática fora do âmbito desta abordagem. Uma empresa precisa de se concentrar constantemente na melhoria da sua estratégia competitiva (Wall, 2021).

1.3 Vantagem Competitiva e Estratégia Competitiva

O que significa a concorrência internacional para a estratégia competitiva? Embora exista uma vasta literatura sobre os problemas de uma empresa se tornar uma multinacional, as necessidades estratégicas específicas das multinacionais estabelecidas exigem um exame mais atento à luz do ambiente internacional cada vez mais competitivo. Temos de distinguir entre indústrias multinacionais e indústrias globais. Se as empresas portuguesas quiserem alcançar as francesas, devem esforçar-se por alcançar plataformas globais, em vez de se envolverem em concorrência país a país. Uma estratégia global exige que uma empresa reequilibre a configuração e a coordenação das suas atividades, de modo a obter vantagens comparativas e competitivas (1986).

Os mercados são limitados, sejam estes nacionais ou internacionais, logo, bastante concorridos entre países e empresas, o que significa que estas precisam de competir entre si para obter uma maior fatia possível desse mercado. As empresas que não conseguirem ser competitivas e manter uma posição dominante no mercado acabam por fracassar no curto ou longo prazo e são liquidadas ou absorvidas por outras que o conseguem ser. Os consumidores, tanto finais como secundários, querem o melhor da trilogia possível dos fatores qualidade-custo-tempo, ou seja, querem, simultaneamente, produtos e / ou serviços com a maior qualidade possível, menor custo possível, o mais rápido possível. Existe um benefício tanto para os consumidores como para as empresas, sendo que os primeiros têm acesso a soluções cada vez

mais satisfatórias, enquanto as empresas ganham um melhor desempenho (Hao Ma, 2000, p.23).

As vantagens competitivas definem-se por serem o momento situacional onde uma empresa opera com maior rácio de rendibilidade num determinado setor que outras empresas, pela mesma ótica, obtém um maior valor ao dividir o valor de produção sobre o valor dos custos (Porter, 1985). As vantagens competitivas, embora possam existir nos vários setores económicos, são mais importantes no setor industrial. Devido às constantes dinâmicas de mudança nos mercados, não existe uma estratégia competitiva permanente, de acordo com Porter (1990, p.44):

As indústrias podem tornar-se mais (ou menos) atraentes, com o tempo, à medida que obstáculos à entrada ou outros elementos da estrutura se modificam. A posição competitiva reflete uma batalha interminável entre competidores.

Isto cria uma necessidade de dividir a estratégia de competição em duas vertentes, a curto prazo, com duração até um ano, e a do longo prazo, que pressupõe uma análise extensa da realidade externa e interna da empresa. A estratégia a curto prazo preocupa-se em assegurar o funcionamento, eficiência e continuação operacional, a estratégia a longo prazo como defende Carvalho (2009):

O planeamento a longo prazo ou estratégico é um conjunto de análises dos ambientes externos e internos, dos cenários económicos, políticos, sociais, legais, fiscais, e tecnológicos, no qual o objetivo é a definição de metas estratégicas que possam assegurar o cumprimento da missão da empresa.

1.4 Comércio Internacional: Empresas e Países

A análise de conteúdo mostra que a liderança de custos é a estratégia preferida, com muitas empresas também integrando estratégias de liderança de custos e diferenciação para obter vantagem competitiva.

Quando se menciona o conceito de vantagens competitivas é importante diferenciar os conceitos *a priori* que os vários primeiros economistas possuíam ao desenhar as suas teses sobre a existência e obtenção de vantagens absolutas (e.g., Adam Smith em 1776) e vantagens comparativas (e.g., David Ricardo em 1817). Smith considerava uma visão mercantilista, onde as empresas operavam, *de facto*, como extensões das nações de origem e para o benefício desta, como assim escreveu:

This advantage, however, will perhaps be found to be rather what may be called a relative than an absolute advantage; and to give a superiority to the country which enjoys it rather by depressing the industry and produce of other countries than by raising those of that particular country above what they would naturally rise to in the case of a free trade.

A tese de Smith implicava um clima hostil, ou pelo menos de rivalidade acentuada entre as nações, embora os agentes económicos fossem em si racionalmente polidos (Neves, 2023). Contudo, outros economistas, pela ótica do Estado – Nação, tinham uma visão mais positiva do comércio internacional através das vantagens competitivas, onde um clima de benefícios e de entreajuda dos Estados, que ao focarem as suas economias somente nos sectores e indústrias dos quais possuíam vantagens comparativas, acabavam por obter vantagens num comércio de produtos que, através da enorme eficiência trazida pelo aumento de produtividade, permitia um crescimento materialista no número de bens sem que existisse uma perda marginal no valor destes (Ricardo, 1819). Como todos os Estados, nesta conjectura, seguiam a mesma filosofia económica, em que todos os produtos de todos os setores teriam o valor máximo de produtividade, beneficiando o bem-estar geral materialista das populações (Wright et al, 2024).

Este tipo de competição entre nações não é partilhado por outros economistas mais contemporâneos, que mencionam que nos séculos XX e XXI, a rivalidade está entre as empresas num espaço comum, que é todo o espaço mundial, transcrevendo Porter (1990):

A globalização da competição não nega o papel da nação sede na vantagem competitiva, mas muda o seu carácter. Significa que a tarefa não é explicar por que uma empresa operando exclusivamente no país tem êxito internacional, mas por que o país é uma base nacional onde a estratégia é fixada, o desenvolvimento do produto básico e do processo é feito e onde estão as capacidades essenciais e de prioridade. A base nacional é a plataforma de uma estratégia global na indústria na qual vantagens oriundas do país sede são complementadas pelas vantagens provenientes de uma posição integrada, mundial.

A tese de Ricardo foi também criticada indiretamente quando, ao testar uma reinterpretação do seu modelo de vantagens comparativas criado por Eli Heckscher (1879-1952) e Bertil Ohlin (1899-1979). Afirma o teorema que um país exportará bens que utilizam intensivamente os seus fatores abundantes e importará bens que utilizam intensivamente os seus fatores escassos. No caso dos dois fatores, afirma que um país abundante em capital exportará o bem intensivo em capital, enquanto o país abundante em mão de obra exportará o bem intensivo em mão de obra. O primeiro artigo apresenta a primeira tradução corrigida e completa do economista sueco Heckscher (1919) sobre comércio externo. *"Uma obra de génio"*, nas palavras de Samuelson (1949), assim como o artigo de Ohlin (1933), a principal fonte do

eminente teorema de Heckscher-Ohlin. O trabalho principal por detrás do teorema e dentro da teoria económica foi apresentado no artigo sueco de 1919 escrito por Eli Heckscher e mais tarde reforçado pelo seu aluno Bertil Ohlin em 1933. Alguns anos mais tarde, o economista Paul Samuelson expandiu o modelo original – em grande parte através de artigos escritos entre 1949 e 1953.

Outros economistas debruçaram-se também sobre este tema, sendo que o mais inovador e categórico foi Leontief (1953), que deu origem ao paradoxo de Leontief: que um país com maior capital por trabalhador tem uma menor relação capital/trabalho nas exportações do que nas importações. Esta inovação de base econométrica foi o resultado da tentativa de Leontief testar empiricamente a teoria de Heckscher-Ohlin. Em 1953, Leontief descobriu que os Estados Unidos, o país mais abundante em capital do mundo, exportavam *commodities* (bens transacionáveis), ou seja, matérias-primas ou mercadorias primárias produzidas em grande quantidade, cujo preço é regulado pela oferta e pela procura internacionais e não variam muito consoante a origem ou a qualidade. Leontief deduziu deste resultado que os EUA deveriam adaptar a sua política concorrencial às suas realidades económicas (Louçã *et al*, 2021).

Os economistas Larry Neal (1937-1981, Professor em Nova Iorque e Chicago, escritor, poeta e crítico norte-americano) e Rondon Cameron (1925-2002; Professor economista emérito de história económica e Presidente da International Economic History Association) criticaram as teses primordiais de Smith e Ricardo, alegando que eram conjecturas puramente teóricas, com pouca ou nenhuma consideração de fatores psicológicos humanos que bloqueavam a sua concretização (Neal e Rondon, 2019, 386:387):

Tanto os argumentos de Smith como os de Ricardo para o comércio livre se basearam em motivos puramente lógicos. Para terem efeitos práticos sobre a política, esses argumentos tiveram de convencer grandes grupos de pessoas influentes de que o comércio livre as beneficiaria.

Outros autores como Finuras (2016) justificam as mudanças nos atores competitivos como uma consequência inevitável da globalização, onde um novo paradigma social e económico substitui as teses anteriormente vistas como dogmas, nomeadamente as descritas no *magnum opus* de Smith. O sistema económico é hoje mais internacional e menos leal a uma entidade nacional, havendo várias empresas e organizações de países e indústrias diferentes a serem regidas e reguladas por autoridades através de acordos multilaterais.

CAPÍTULO 2 – ESTRATÉGIAS PARA A OBTENÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS

Segundo Porter (1980, 1985, 1996, *cit. in* Carvalho *et al*, 2006) existem dois caminhos possíveis que as empresas podem seguir para poder obter vantagens competitivas em relação às outras: o caminho da vantagem de preços, onde a empresa procura dominar o mercado com produtos e/ou serviços com o menor custo monetário possível, e o caminho da diferenciação, cujo objetivo é criar um produto e/ou serviço único, apetecível pela sua qualidade e de difícil imitação. Do mesmo modo, a estratégia de diferenciação não impõe que os produtos da organização são os mais caros no mercado, nem que são os que possuem a máxima qualidade no seu mercado. São, obrigatoriamente, de difícil imitação e com qualidade considerável.

2.1 A Estratégia da Liderança pelo Custo

As empresas que escolhem uma vantagem de preços não possuem obrigatoriamente produtos de baixo valor monetário, apenas que o valor dos custos de produção total (e em certos casos também, dos custos totais) divididos pelos produtos produzidos tenha um rácio inferior aos seus concorrentes. Por outras palavras, a empresa não se foca diretamente em baixar os preços dos produtos finais, mas nos custos da empresa que permitem essa opção (Carvalho *et al*, 2006).

O gestor José Martins resumiu a estratégia de liderança pelo custo de uma maneira sucinta e clarificada (Martins, 2024, *p.31*):

Para conquistar uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes, a empresa necessita de desempenhar essas atividades a um custo inferior ou executá-las de modo a conquistar a diferenciação e o adicional de preço, isto é, com um valor superior para os clientes.

Uma consequência negativa inevitável desta estratégia é baixa rendibilidade da atividade comercial a longo prazo, especialmente em organizações com grande volume de negócios (Rodrigues, 2022). Adicionalmente, a empresa fica com dano na sua marca, devido ao estigma social de associar o custo monetário de um bem com má qualidade e insatisfação.

2.2 A Estratégia da Liderança pela Diferenciação

Pela ótica do cliente, este só estaria disposto a obter um produto com maior valor monetário que outro caso esse produto fosse, no seu raciocínio, melhor, tanto que esse aumento de qualidade e unicidade do produto sobrecompense a diferença do custo (Carvalho *et al*, 2006). A estratégia da diferenciação é descrita por Porter (1993, p.48) como:

A diferenciação é a capacidade de proporcionar ao comprador um valor excepcional e superior, em termos de qualidade do produto, características especiais ou serviços de assistência.

Porter acaba por dividir em dois¹ a estratégia de diferenciação, em questão dos tipos de mercado aos quais ela vai ser utilizada (Porter, 1993). Nos mercados generalizados e com bastantes consumidores, a estratégia a seguir é normalmente genérica, voltada para a qualidade e em prestar atenção às exigências dos consumidores. Já nos mercados mais específicos e focalizados, as vantagens competitivas na diferenciação são ganhas maioritariamente pelo aumento elevado da qualidade dos produtos do que propriamente pela diferenciação destes com outros, pois a competição entre empresas é muito menor, logo não sendo necessário procurar tanto a unicidade do produto (Porter, 1993). Esta estratégia inserida dentro da diferenciação denomina-se por foco (Porter, 1993).

Para que uma empresa possa escolher uma estratégia de diferenciação, esta necessita de ter uma especialização em vários fatores, como: uma estratégia de marketing forte e eficaz, equipas de colaboradores com altos níveis de criatividade, sistemas de controlo de qualidade e possuir coordenação com canais de pesquisa e desenvolvimento, de modo a que os seus produtos / serviços continuem a possuir um carácter único e inovador a longo prazo (Jørgensen, 2008).

Como Teixeira descreve na sua análise à estratégia de foco (Teixeira, 2022, p. 74):

[...] a estratégia desenvolvida dirigindo todos os esforços na direção de um particular segmento de mercado que pode ser definido como um grupo de clientes com características próprias, uma área geográfica específica, etc.

¹ Porter considera que a “terceira” estratégia, a *Middle of the Road*, não é por si uma estratégia, mas antes a falta de uma, logo, não pode ser contabilizada como tal. Ver Porter (1993): *A Vantagem Competitiva das Nações*.

Esta estratégia destaca-se bastante do padrão principal das estratégias de diferenciação, mas não o suficiente para ser uma estratégia à parte, visto que as bases da estratégia são também de diferenciação do produto (Ştefan et al, 2023).

2.3 A Estratégia Híbrida (*Middle of the Road*)

Quando uma empresa não consegue focar-se numa das estratégias apresentadas acima, diz-se que esta está numa situação de *Middle of the Road* (Porter, 1993). Contudo, também é defendido que esta possa ser tomada de forma consciente, quando se pretende obter uma vantagem sobre a fraqueza inversa das empresas concorrentes, isto é, ter um produto diferenciado entre os que possuem uma vantagem nos preços, ou uma vantagem no preço sobre outros produtos que também são diferenciados (Rodrigues, 2022). O economista Jorge Rodrigues, expande que esta estratégia pode ser usada de modo que uma empresa possa inserir-se num mercado já desenvolvido num país estrangeiro, conectando com a tese defendida por Ricardo (Rodrigues, 2022, p.223-224):

Como estratégia de entrada em mercados com concorrentes já instalados. Esta, poderá ser uma forma de ultrapassar as barreiras à entrada. Por exemplo, se a organização pretender desenvolver uma estratégia global, pode aproveitar uma fraqueza do negócio de uma organização concorrente numa determinada região do Globo, e entrar naquele mercado geográfico com um serviço com utilidade superior a um preço mais baixo, para, a partir desse mercado geográfico específico, avançar para outros mercados geográficos.

Devido à constante mutação e evolução dos mercados, nenhuma empresa consegue manter uma estratégia permanentemente, sendo que estas, insustentáveis a longo prazo, necessitam de ser ajustadas a estas mudanças, com uma reação e flexibilidade dos gestores tão rápida e permanente quanto possível. A gestão das empresas, ou até mesmo a procura de vantagens competitivas, torna-se assim um jogo de reação ao invés de ações por parte dos gestores. A rapidez destas mudanças é medida consoante o mercado em questão, sendo que alguns segmentos de indústria, como o setor da alta tecnologia, tende a ser muito instável para a criação de vantagens competitivas a longo prazo, enquanto que outros setores são mais estáveis (Ceglinski, 2017).

CAPÍTULO 3 – POVOS E CULTURAS

Sendo o ser humano a base de toda a atividade económica, é inevitável que este a acabe por influenciar, pois essa mesma atividade procura responder às suas necessidades subjetivas (Barre, 1978). Visto que o mundo possui milhares de povos únicos, e estes estão espalhados por diferentes climas e perfis geográficos, existe uma multitude imensa de influências e condições únicas de métodos de trabalho, planeamento, gestão e economia política.

A cultura pode ser uma poderosa alavanca para manter, renovar e moldar a viabilidade de uma organização. Embora as equipas globais possam proporcionar economia de custos e ajudar as empresas a terem acesso a talentos de todo o mundo, diferenças culturais e expectativas divergentes em torno das normas do local de trabalho podem ser fontes de atrito. É por isso que é tão importante entender como as culturas tendem a diferir ao redor do mundo (J. Yo-Jud Cheng and Boris Groysberg, 2020).

O termo ‘cultura’ pode ser definido por várias formas em diferentes contextos, mas é sobretudo uma palavra que apela a um conjunto de semelhanças e diferenças entre povos por vias étnicas, linguísticas ou de estrato social (Fish *et al*, 2004, Gopalkrishnan, 2014, *cit in* Gopalkrishnan, 2019).

Autores como Silva e Reis, 2018, p. 59) procuram responder à questão cultural no âmbito da gestão:

Definimos *cultura nacional* como sendo um conjunto de valores coletivos fundamentais que guiam a vida de um grupo humano situado num determinado espaço geográfico (ou, em vários espaços geográficos). A mesma depende do relacionamento com o meio ambiente e da forma como este foi interiorizado, e apresenta uma consubstanciação institucional.

É de notar que embora as culturas possam, no longo prazo, adaptar-se às novas realidades contemporâneas, os traços culturais mais básicos estão sempre presentes e são quase imutáveis (Rego *et al*, 2009). Outros autores, como Teixeira (2022, p. 177), apontam a importância e simbiose dos conceitos de indivíduo e de grupo, isto é, que não existe um indivíduo totalmente independente de influências de grupos ao qual ele pertença:

Sendo certo que os indivíduos podem, em maior ou menor grau, influenciar o comportamento do grupo, é também aceite sem contestação que o comportamento do indivíduo é fortemente influenciado pelo grupo ou grupos a que pertence [...]

Esta permanência dos aspetos culturais, alguns milenares, nos seres humanos, é talvez o preconceito basilar do estudo das influências culturais na atividade económica – e posterior obtenção de vantagens competitivas nela.

Assim como muitas partes de nossos corpos funcionam com ou sem pensamento consciente, a cultura de uma empresa ou organização existe independentemente dos esforços para moldá-la. No entanto, quando alguém começa a adequar conscientemente a cultura, essa pessoa pode usá-la como uma vantagem competitiva. Organizações inovadoras identificam essa realidade e trabalham para garantir que sua cultura as beneficie (A Culture Amp worksheet, 2024).

A cultura empresarial pode também ser dividida entre os valores e normas, isto é, aquilo que é esperado dos colaboradores e as escolhas que estes acabem por tomar. A título de exemplo, seria um valor da cultura empresarial de uma organização ser íntegro e honesto no decorrer da atividade laboral, mas caso este valor não passasse do papel, e os colaboradores omitissem ou mentissem em relatórios para não serem prejudicados, eles próprios ou terceiros, seria uma norma da cultura empresarial dessa organização ser desonesto para poder progredir na carreira (Graham *et al*, 2022).

A cultura empreendedora é a pedra basilar do crescimento económico e do desenvolvimento. Promove o crescimento de empresas e negócios com uma visão de responsabilidade para a melhoria de uma sociedade e implica um conjunto de valores, normas e traços conducentes ao crescimento do empreendedorismo (Bentley Systems, 2024). Contudo, a cultura empresarial depende do ambiente macroeconómico que se altera pela geopolítica e pela geoeconomia. A internacionalização da cultura empresarial leva à motivação internacional e orientação para o mercado internacional. Por conseguinte, a concentração no desenvolvimento destas dimensões pode constituir um meio eficaz de impulsionar uma internacionalização rápida e precoce e, assim, destacar-se da concorrência (Nave et al, 2024).

Desta maneira, é possível verificar que a cultura empresarial, tal como a cultura social, é totalmente dependente do ser humano, especialmente dos seres humanos que a compõem, estabelecendo, tal como na cultura social, hábitos, tradições e maneiras específicas de fazer coisas que são únicas e passadas de geração em geração dentro de uma organização, podendo mudar consoante mudam as pessoas que fazem parte da empresa (Ramos e Ellitan, 2022).

3.1 A relevância da questão cultural

A cultura corporativa refere-se aos valores, crenças e comportamentos que são comuns ou compreendidos em uma empresa. Estes determinam como os funcionários e a gerência de uma empresa interagem, executam e lidam com as transações comerciais. Muitas vezes, a cultura corporativa é implícita, não expressamente definida, e desenvolve-se organicamente ao longo do tempo a partir dos traços cumulativos das pessoas que a empresa contrata, ou seja, o carácter da instituição é dependente de quem a compõe.

As questões culturais foram ignoradas ou quase omitidas das teses económicas neoclássicas (Branco, 2012), o que gerou, por um período de tempo considerável, um vácuo de conhecimento sobre a influência destes fatores não só na atividade económica, mas também, mais especificamente, no tema em questão desta dissertação. Esta omissão também pode ser parcialmente explicada pela dificuldade em encontrar, em termos axiomáticos, uma definição de cultura para que dela pudessem ser criados estudos quantificáveis (Faith, 2021).

A influência cultural na economia é evidente no momento em que se considera que toda a atividade económica consiste na interação dos seres humanos uns com os outros, e este fator humano não é, de forma alguma, igual ou constante, sendo influenciado não só por estímulos e eventos no meio físico, mas também por ações intelectuais racionais e epistemológicas. A cultura pode ser determinada como a interação metafísica entre humanos, pois não é puramente lógica ou justificada, mas pretende ordem não estrita: princípios, em vez de normas; conselhos, em vez de leis; cautela baseada em interações, e não em histórico arquivado. Esta metafísica acaba, por corolário, ser também a base da economia, pois “*A essência da cultura são as crenças estabelecidas de forma mais profunda, que influenciam as ações dos indivíduos*” (da Costa *et al*, 2017).

O economista Neves (2022, p.74) conseguiu talvez proporcionar a melhor introdução da questão cultural na atividade económica:

Em todas as sociedades, um grande número de regras e costumes tradicionais regula a maior parte das atividades económicas, criando fortíssimas influências religiosas, sociais, culturais sobre todos os aspetos do seu funcionamento. Nas sociedades tradicionais, desde a escolha da profissão, estabelecida por hábitos, castas, corporações ou pela família, até ao preço e ao acesso a boa parte dos bens e aos métodos de comércio, pesos medidas e moedas, quase tudo estava definido por tradições religiosas, culturais e regionais.

Samuel Huntington, um dos grandes especialistas em ciência política do Ocidente e do Mundo, na sua obra “O Choque das Civilizações e a Mudança na Ordem Mundial” (1999),

ilustra estas diferenças distinguindo o caso da extrema divergência das evoluções económicas de, e.g., dois países de um ponto de desenvolvimento humano semelhante (Coreia do Sul e o Gana), atribuindo como principal fator dessa divergência as características culturais do povo coreano (Huntignton et al, 2000, cit. in Branco, 2012).

Estas divisões sociais acabam não só por distinguir as atividades económicas dos povos entre si, mas também dentro das próprias sociedades, como escreveu Barre (1978, *p.111*), ao afirmar que “A história mostra que grupos sociais se constituem, por sua ação no seio das sociedades, fonte de crescimento e progresso económico”. Antes de Barre, já John Keynes tinha mencionado de passagem a influência cultural na divisão do trabalho (Keynes, 2010, *p.36*):

Além do desemprego «friccional», o postulado é ainda compatível com o desemprego «voluntário», devido à recusa ou incapacidade de determinada unidade de mão-de-obra em aceitar uma remuneração equivalente à sua produtividade marginal, em virtude da legislação, dos costumes sociais, de uma coligação para efeitos de mudanças ou, simplesmente, em consequência da obstinação humana.

Interpreta-se que Keynes, neste excerto, propôs que os fatores culturais, isto é, “*costumes sociais*” (Keynes, 2010, *p.36*), tinham influência na participação na mão de obra de um determinado setor, cujo trabalho, ao ser visto como voluntário, fugia à tese ricardiana que não mencionava o fator cultural na divisão do trabalho e que determinava *a priori* que todo o trabalho em todos os países era feito sem variantes determinantes culturais (Keynes, 2010).

Por outro lado, Barnard (2019) aprofundou este tema de uma maneira indireta, ao concluir que todas as empresas e/ou organizações, além dos seus estatutos, regulamentos internos e burocracias, possuem uma estrutura informal interna, moldada e dependente dos indivíduos que ela compõe, que influencia a estrutura formal e vice-versa (Barnard, 2019, *p.310*):

Há organizações informais em todas as organizações formais, sendo as últimas essenciais à ordem e à consistência e as primeiras essenciais à vitalidade. Estas são fases mutualmente dependentes.

Para não deduzir o pensamento de Barnard de uma forma errada, justifica-se que, embora ele não tenha usado o termo cultura de forma direta e explícita, e sua definição de organização informal alude para o termo (Barnard, 2019, 150-151):

Partindo desta descrição, é evidente que a organização informal é indefinida, com pouca estrutura e não tem subdivisões precisas. Pode ser vista como uma massa uniforme com densidades muito variáveis, sendo as variações na densidade o

resultado de fatores externos que afetam a proximidade geográfica das pessoas ou os propósitos formais que as põem especialmente em contacto para, conscientemente, atingir fins de em conjunto. A estas áreas de especial densidade – distintas, nos seus aspetos informais, da organização geral ou de cariz social – chamo organizações informais.

O economista Neves (2023: 453-454) afirmou que uma das razões pela qual o comércio internacional existe deve-se ao facto de, entre outros fatores, o fator cultural ser um fator de vantagens competitivas:

Os países podem ter diferenças na capacidade de produção. Certos tipos de características físicas (clima, recursos naturais, etc.) ou aptidões (cultura, tradições, características psicológicas) podem influenciar as produções nacionais, concedendo vantagens ou desvantagens variadas.

Esta conclusão, contudo, não foi feita após um estudo intensivo pelo autor sobre o tema, e foi deixada como conhecimento *prima face* no contexto explicativo das razões pela qual existe comércio internacional.

A gestora Felipa Reis (Reis, 2020) procurou agrupar um conjunto de fatores que determinavam o ambiente geral envolvente das empresas, dando exemplos de subfactores neles inseridos. Entre outros, ela identificou os fatores culturais e demográficos como relevantes. A diversidade pode ser tanto um benefício quanto um desafio para as equipas virtuais, especialmente aquelas que são globais. Pesquisas recentes sobre como a diversidade funciona em equipas remotas, chegando à conclusão de que benefícios e desvantagens podem ser explicados pela forma como as equipas gerem as duas facetas da diversidade: pessoal e contextual. A diversidade contextual é fundamental para ajudar a criatividade, a tomada de decisões e a resolução de problemas, enquanto a diversidade pessoal não. As equipas com maior diversidade contextual produzem relatórios de consultoria de maior qualidade, e as suas soluções são mais criativas e inovadoras (Taras et al, 2021). Quando se trata da qualidade do trabalho, as equipas que estavam mais altas em diversidade contextual têm um desempenho melhor. Por conseguinte, os potenciais desafios causados pela diversidade pessoal devem ser antecipados e geridos, mas é provável que os benefícios da diversidade contextual superem esses desafios.

3.2 O Gestor como Agente Cultural

Devido à imensidão de povos que existe no mundo, e porque um estudo específico individualista para cada um deles seria uma tarefa de proporções titânicas, existe uma limitação

realista de tentar agrupar, ao máximo possível, estes inúmeros povos de modo que seja fácil a interpretação das diferenças e semelhanças entre estes.

O estudo, embora tenha em conta a força cultural da empresa e dos seus colaboradores, é focada principalmente nos gestores e líderes da organização, pois são estes que possuem autoridade suficiente para influenciar mudanças, traçar caminhos e planejar as estratégias a seguir (Rindova e Kotha, 2001), adicionando que essa função organizacional é exclusiva dos líderes (Ramos e Ellitan, 2022). Segundo alguns autores, o fator de decisão, incluindo a rapidez desde a sua formulação até à sua implementação, é em si uma vantagem competitiva, complementando o fator de inovação, que é “uma das mais, se não a mais importante fonte de vantagens competitivas das empresas atuando em mercado concorrencial” (Teixeira, 2022, p. 411). Outros, atribuem o termo “gestor” especificamente aos supervisores da sua hierarquia empresarial, isto é, os chefes de equipa operacionais, de primeira linha, intermédios e de topo (Costa, 2021). No seu estudo *The Nature of Managerial Work*, Henry Mintzberg (1973) projetou a designação de “líder” como um dos papéis do gestor, sendo que este era definido como um agente organizacional com autoridade sobre os demais.

Embora os termos gestor e líder sejam usados de maneira sinónima em linguagem corrente, alguns autores diferenciam os termos como cargos distintos (Kotter, 1990). Outros autores consideram os termos tanto como posições hierárquicas como adjetivos independentes entre si (Reis, 2020, p.161): «Os líderes são gestores, mas nem todos os gestores são líderes».

O economista Neves (2023), ao analisar o trabalho de Schumpeter, denomina o termo “empresário” como sinónimo de líder (Schumpeter, 2018):

Quem faz as inovações é o empresário. O empresário não é o capitalista, o inventor, o administrador. O empresário é aquele que pega em capital que não é seu, em ideias que não são suas e faz uma coisa nova. [...] O empresário, no fundo, é o líder.²

Flamholtz e Randle (2011) definem, para quem gere uma organização, a cultura empresarial identificando e explicando cinco dimensões-chave que a determinam: orientação para o cliente; orientação para as pessoas; orientação para o processo; padrões sólidos de desempenho e responsabilização; inovação e abertura à mudança. Um gestor é um condutor permanente da cultura empresarial. Guo (2024) examinou minuciosamente a teia complexa entre cultura de inovação, inovação de tecnologia aberta e desempenho empresarial de alta tecnologia, enfatizando a integração da tecnologia de aprendizagem de forma profunda. Neste

² Ver (Schumpeter, 1911).

estudo exaustivo, o autor descobriu a relevância de uma correlação significativa entre a cultura corporativa e o desempenho da inovação tecnológica, destacando o papel fundamental da inovação tecnológica aberta na elevação da capacidade geral de inovação das empresas.

Nesta dissertação, com exceção dos casos devidamente explicitados como contrário, os termos são tratados como equivalentes.

3.2.1 O Modelo de Hofstede

Considerado como o primeiro (Beugelsdijk e Welzel, 2018) e mais relevante modelo no estudo cultural (Yoo *et al*, 2011), o modelo de Geert Hofstede foi criado para poder testar a teoria de que a prática de gestão não era uniforme em todos os países, através da comparação de quatro vertentes (Hofstede, 1984), mais tarde expandido para cinco (*idem.*, 1991) onde as várias culturas mundiais possam ser posicionadas num espectro linear. Este modelo testa se as culturas possuem / promovem:

- Longa ou curta distância hierárquica – é descrita como o entendimento das camadas hierárquicas inferiores de uma empresa ou organização sobre a distribuição de poder nas mesmas.
- Coletivismo ou Individualismo – mede o quão individualista a cultura social é, isto é, se é uma cultura centrada no ‘eu’ ou ‘nós’, e onde a responsabilidade social está centrada – no indivíduo ou no grupo ao qual ele pertence.
- Masculinidade ou Feminilidade – procura saber o grau de confrontação de uma cultura, isto é, mede num espectro linear as culturas como orientadas para o resultado e ou grau de ambição pessoal, ditas masculinas, ou orientadas para harmonia e resolução de conflitos, ditas femininas.
- Muito ou pouco conforto com comportamentos de risco e incerteza – Mede a aceitabilidade de risco de uma cultura, o seu conforto pela estabilidade e os graus aceitáveis de ansiedade cultural. Também tem em conta a importância que uma cultura dá a regras, procedimentos, rituais e leis.

É compreensível a maneira como estes quatro fatores de incidência cultural podem influenciar a gestão, a estratégia e o comportamento geral de uma organização: incidem por completo na dinâmica de grupo de qualquer atividade comercial, administrativa, etc. Segundo os economistas Pedro Melo e Carolina Machado, o estudo de Hofstede ajuda a desmaterializar a tese de que a atividade de gestão possui uma uniformização internacional (Melo e Machado, 2020, p.175):

Esta análise permite compreender que o sucesso da aplicação de práticas e políticas inovadoras depende também da programação cultural dos grupos, organizações ou sociedades, sendo que as atitudes e valores são capazes de influenciar o desempenho das mesmas.

Rego e Cunha (2009, p.112), ao observarem o modelo de Hofstede comentam que “Existe uma certa tendência para que os países mais individualistas sejam, também, os caracterizados por menor distância hierárquica.”

Outros autores, contudo, observaram que Hofstede delimitou as culturas como afetas ao espaço geográfico onde se situam, em vez dos povos que habitam nesse espaço geográfico (Silva e Reis, 2018, p.59):

Hofstede (1987) assumiu implicitamente a cultura como delimitada pela fronteira do Estado, o que nem sempre é correto. Efetivamente, o Estado-nação, entendido como um ente simultaneamente político e cultural, nem sempre se encontra no Planeta. Por exemplo, poder-se-á falar da Bélgica como um Estado-nação? Não será preferível falar de um Estado belga composto por três nações – a flamenga, a francófona e a germânica?

3.2.2 O Modelo *GLOBE*

O acrónimo *GLOBE* (*Global Leadership and Organizational Effectiveness*), é a denominação de um projeto criado por Robert J. House em 1991, com o objetivo de mapear, estudar e construir um modelo de divisão e caracterização das várias culturas humanas em grupos semelhantes, e verificar as visões e reações dessas culturas com as atividades económicas e de gestão, pela ótica do líder/gestor. (House *et al*, 2004). Este modelo foi criado com a intenção de adquirir conhecimento, através de dados quantitativos extrapolados das respostas de mais de 17 mil gestores e empresários de 62 sociedades distintas, sobre as diferenças de valores e práticas que existiam nelas em diferentes ramos económicos (Shi e Wang, 2011).

Estudando o modelo GLOBE, Rego e Cunha concluíram que estes fatores acabam por afetar toda a atividade de gestão de recursos humanos de uma empresa (Rego e Cunha, 2009, p.129):

É presumível que as culturas societais afectem as práticas de recrutamento e selecção, as avaliações de desempenho, os critérios de promoção, os critérios de compensação, as práticas de despedimento, etc.

Foram constituídas, então, 14 (ou 21)³ características de chefia para qualificar os líderes e gestores, para mais tarde averiguar nelas as diferentes atitudes culturais dos povos (House *et al*, 2004, *cit. in* Rego *et al*, 2009):

1. Competência administrativa – Nesta componente, é testado o grau de competência que o gestor possui na organização e gestão de tempo, recursos e pessoal.
2. Nível de Autocracia – Verifica o grau de poder do gestor em comparação com os restantes colaboradores, não apenas em responsabilidades hierárquicas, mas também na existência de oportunidade de opinar sobre a trajetória futura da empresa.
3. Nível de Autonomia – Mede o quão integrado na equipa está o líder, ou seja, caso este seja individualista e isolado ou trabalhe em equipa.
4. Carisma – Procura saber se o gestor é Inspiracional, Visionário e /ou toma atitudes de Sacrifício Pessoal.
5. Conflitualidade – Com que frequência acontecem desacatos entre o gestor e a equipa.
6. Capacidade de Decisão – Estuda o nível de intuição, capacidade lógica e determinação do gestor.
7. Diplomacia – Analisa a capacidade do líder em resolver conflitos e outros problemas, incluindo a facilidade em convencer outros das suas ideias.

³ Para uma melhor compreensão do tema em questão, parece ser melhor agrupar algumas das características num único ponto, visto serem em termos práticos o simétrico umas das outras. Ver (House *et al*, 2004).

8. Defesa de Imagem – Determina o quão o líder está disposto a dar a cara quando defende algo, ou se é mais evasivo na implementação das suas estratégias.
9. Relacionamento Humano – Comportamento que o gestor tem para com os outros: se é honesto ou não, se é benevolente ou hostil...
10. Humildade – Questiona a integridade do líder, caso este seja paciente, mentiroso, modesto...
11. É ou não participativo – Quão disposto está o gestor em dividir responsabilidades, isto é, se faz ou não micro gestão, se vê a equipa de modo igualitário, entre outros.
12. Visão de Desempenho – O gestor preocupa-se com aprendizagem contínua, desempenhos e avaliações altas...
13. É ou não metódico – Procura saber se o líder é formal, segue as regras à letra.
14. Distância Hierárquica – Tenta medir as interações do gestor com aqueles que são hierarquicamente superiores ou inferiores, e perceber até que ponto a diferença hierárquica tem influência nas interações do gestor.

Estas características não são valorizadas de igual maneira pelas várias culturas mundiais, que através da moldação espiritual pelo acumular de acontecimentos históricos, e a sua adaptação, consciente ou inconsciente a ela, influenciam as várias culturas de maneira única e singular. Contudo, não é possível concluir que existe um posicionamento perfeito das características que acabem por construir uma visão cultural perfeita, pois estas características de gestão, fundamentadas pela cultura onde se inserem, são contidas e adaptadas às próprias culturas (Rego e Cunha, 2009, p.129):

É igualmente provável que os comportamentos de liderança que induzem bons resultados em determinadas culturas possam não os induzir noutras culturas.

Esta conclusão de Arménio Rego e de Miguel Cunha é interessante perante o estudo realizado nesta dissertação, pois além de podermos verificar se existem vantagens competitivas

inerentes nos vários países, questionamos, por via secundária, no caso onde a resposta seja afirmativa, que tipo de características culturais promovem essas vantagens.

3.2.3 A Geografia e a Cultura Humana

A geografia cultural é o estudo de como a cultura humana é influenciada pelo ambiente e como este, por sua vez, molda a paisagem natural e humana. Examina as formas como as pessoas interagem com o meio envolvente, incluindo os ambientes naturais e construídos, e como essas interações influenciam as práticas culturais, crenças e identidades. Esta vertente de estudo também explora a distribuição espacial dos traços culturais e como eles mudam ao longo do tempo. No seu conjunto, é um momento impressionante para realizar pesquisas nas empresas focando a maior atenção na diversidade da atenção social e produção especialidades que podem ajudar o aglomerado de seres humanos. na prática, isto significa fazer crescer a inovação com aplicação prática para o desenvolvimento, com efeitos sobre o emprego e a sua qualidade (Hawkins, 2023).

Este campo de estudo é interdisciplinar, baseando-se em conhecimentos da antropologia, sociologia, história e ciência ambiental para compreender a complexa relação entre cultura e a geografia. A geografia cultural procura compreender as formas como as pessoas criam e mantêm paisagens culturais, que são as expressões visíveis da cultura humana. Estes panoramas podem incluir tudo, desde edifícios e monumentos religiosos a práticas agrícolas e desenvolvimento urbano. Ao estudar paisagens culturais, os geógrafos podem obter informações sobre os valores, crenças e estruturas sociais de diferentes sociedades. A geografia cultural também examina as maneiras pelas quais as práticas culturais são influenciadas por fatores como clima, topografia e recursos naturais. Ao compreender estas influências, os geógrafos podem obter uma compreensão mais profunda da diversidade das culturas humanas e das formas como se adaptaram aos seus ambientes. Na geografia económica há muito que situa a situação sociocultural mecanismos nos centros da teorização da economia em inovação, definida como a criação de produtos, serviços, e tecnologias no e para o mercado e as empresas (OCDE/Eurostat, 2018). O ser humano está distribuído pelo planeta Terra de uma maneira não uniforme, e a própria geografia que ocupam, quer para habitação e/ou trabalho, não possui as mesmas vantagens e oportunidades que as outras. Algumas terras são mais férteis que outras, outras terras possuem minérios suficientes para ser explorados, entre outros exemplos. Esta tese antropológica remonta aos primórdios da humanidade civilizada (Naquet *et al*, 1987, p.19):

O êxito destas adaptações enceta um processo onde a dinâmica demográfica desempenha um papel essencial conduzindo, segundo os constrangimentos e aptidões inerentes a cada zona, ao domínio cada vez mais intenso dos meios naturais.

Estas realidades geográficas acabaram por ter importância no progresso do desenvolvimento económico dos vários povos, pois aceleraram ou abrandaram esse desenvolvimento, devido ao foco da atividade económica ser determinado em parte por essa mesma geografia. Segundo Louçã e Mortágua (2021, *p.15-16*):

Quanto maior o crescimento, maiores as oportunidades de crescimento devido à acumulação de capacidade tecnológica e económica e à qualificação geral da população [...].

O autor Martins (2024) corrobora com Lall (1980) ao afirmar que a geografia específica de cada país acaba por influenciar a sua atividade económica. Partilha com este autor, também, que diferentes vantagens competitivas, algumas delas, criadas por fatores geográficos, modificam a visão externa de um país em questão à prepotência para investimentos estrangeiros (Lall, 1980, *cit. en* Martins, 2024, *p.25*):

As características específicas do país influenciam a sua estrutura de atividade económica e, por conseguinte, a sua propensão para tomar parte no IDE⁴. Assim, os países com vantagens comparativas apoiadas na abundância de recursos naturais são menos importantes para os investidores estrangeiros do que os países com vantagens firmadas em ativos tangíveis como, por exemplo, o conhecimento e a tecnologia (Lall, 1980).

Sendo que as economias evoluem num princípio linear, onde começam por focar-se em atividades do setor extrativo e de produção de matérias-primas, dito primário, passando de seguida para uma concentração da economia no setor de produção industrial e de bens, ou secundário, acabando numa economia baseada no setor terciário (ou de serviços), podemos afirmar, por corolário, que quanto mais rápida esta evolução económica for feita, mais poder económico terá a nação em questão (Neal et al, 2019).

3.3 Os *Clusters* Culturais e as suas Ilações Económicas

A divisão de características culturais semelhantes por *clusters* não é usada unicamente por um autor, mas sim vários (Melo e Machado, 2020). Após verificar os testes dos

⁴ A sigla IDE significa Investimento Direto Estrangeiro, definido pelo autor na página 17. Ver Martins (2024).

componentes de comportamentos culturais dos líderes e gestores acima demonstrados, é necessário distribuir as várias culturas humanas por quadros que apresentem de forma detalhada as várias características únicas de gestão que cada cultura possui. É possível verificar nos esboços do modelo do projeto GLOBE que apesar de muitos valores e características de liderança entre os gestores de diferentes culturas sejam semelhantes, não existem grupos de culturas com valores iguais, sendo possível assim distribuir as várias culturas nacionais de forma mutualmente exclusiva. (House *et al*, 2004, *cit. in* Rego *et al*, 2009).

Dentro do modelo GLOBE, são identificados os seguintes *clusters* (House *et al*, 2004, *cit. in* Rego *et al*, 2009):

- *Cluster* da Europa Latina – Inclui Portugal, Espanha, Itália e França. Estas culturas dão primazia a líderes que estão focados nos resultados finais e evolução futura, sendo bastante neutros nas outras métricas de práticas culturais, com exceção no tópico de igualdade de género onde, dos *clusters* estudados, possui o menor grau de importância atribuída. (GLOBE, 2020).
- *Cluster* Anglo Saxónico – Inclui países com fortes ligações ao povo britânico, sendo composto pelo Reino Unido e ex-colónias e territórios, como a Irlanda, os Estados Unidos e o Canadá. Este grupo cria gestores principalmente orientados para o desempenho, que sejam inspiradores e visionários. Estas características, derivadas da cultura inglesa do parlamentarismo e representação do cidadão na política local, onde este era mensurado pela sua qualidade individual e não por afiliações familiares, ajudaram a criar uma mentalidade individualista, onde os resultados são a métrica da avaliação feita às pessoas. (GLOBE, 2020).
- *Cluster* Nórdico – Inclui a Suécia, a Finlândia e a Dinamarca. A integridade, a capacidade de inspirar outros e ser visionário são as características que os gestores deste *cluster* possuem. Apesar de serem considerados como focados para os resultados, os membros deste *cluster* valorizam fortemente uma visão coletivista e igualitária, não em último plano tópicos como igualdade de género, e líderes participativos com pouca distância hierárquica (GLOBE, 2020).

- *Cluster* Germânico – Inclui a Suíça, a Alemanha, a Áustria e os Países Baixos. Estes líderes são íntegros, carismáticos e orientados para os resultados, com pouca distância hierárquica da sua equipa. Não perfilha o sentimento individualista das culturas anglo – saxónicas, procurando igualdade entre os membros, inclusive igualdade de género como os nórdicos, mas acabam por se diferenciar também destes devido à importância extrema que dão tanto ao carisma dos líderes, como à baixa distância hierárquica com as suas equipas, não tão acentuadas nos países escandinavos. Esta prática democrática é ainda reforçada por possuírem menos assertividade na liderança que os outros *clusters* culturais. (GLOBE, 2020).
- *Cluster* da Europa de Leste – Junta vários países desta região geográfica, como a Hungria, a Rússia, a Polónia, a Grécia e a Eslovénia. Estas sociedades são coletivas, com pouco ênfase em orientação futura. Ao contrário dos países no *cluster* nórdico, os países de Leste não dão relevância ao tópico de igualdade de género, sendo primariamente sociedades conservadoras e que procuram estabilidade e manutenção do *status quo* (o que acaba por justificar os resultados obtidos no tópico de visão do futuro). Apesar de serem teoricamente conservadores em questões sociais, na prática, demonstram ser mais liberais. (GLOBE, 2020).
- *Cluster* da América Latina – Com exceção do Brasil, todos os países deste grupo são de língua espanhola, e devido à história semelhante dos seus membros, é talvez o *cluster* mais singular e uniforme dos que foram estudados. Os países deste grupo são altamente coletivistas, mas não de forma universal, visto que o tribalismo domina o pensamento social. O exacerbado carácter distributista, juntamente com os fatores descritos anteriormente, faz com que este *cluster* obtenha os piores resultados no fator de Orientação para os resultados entre os vários *clusters*. Vêem o líder como sendo uma figura emblemática e não prática, pois juntamente com o que foi descrito anteriormente, atribuem o carisma como principal característica de uma boa liderança. (GLOBE, 2020).
- *Cluster* da África Subsariana – Com altos níveis de Coletivismo tribalista e Distância de Poder, caracteriza-se também por baixos níveis de importância em fatores como Igualdade de Género. Apesar de assumir teoricamente a importância da orientação para resultados, este fator acaba por não ser, na prática, decisivo na cultura dos países deste

cluster. Os líderes são vistos como sendo mais orientados para o bem-estar humano que para resultados do que os outros *clusters*, contudo, são também menos autônomos que os seus homólogos. (GLOBE, 2020).

- *Cluster Árabe* – Devido à junção de povos não árabes como os turcos da Turquia e os berberes do Marrocos, este *cluster* seria descrito de melhor forma talvez pelo fator que o une: o culto islâmico. Em comparação aos outros *clusters*, este possui a maior disparidade entre aquilo que alega ser a sua descrição teórica com aquilo que faz na prática. Os países neste grupo alegam ser altamente orientados para resultados, com uma visão futurística e preocupados com o fator humano, mas encontram-se, na prática, abaixo da média nestes tópicos em comparação com os outros *clusters*. A distância ao poder é a mais elevada entre os *clusters*, sendo que a importância da Igualdade de Género é das mais baixas. Os líderes são extremamente valorizados pelo seu carisma, enquanto a autonomia é o fator que o *cluster* atribui menos importância. (GLOBE, 2020).
- *Cluster da Ásia do Sul* – Os países do Sul da Ásia que se encontram neste grupo, como a Índia, a Indonésia e a Malásia, possuem, em semelhança com países do *cluster Árabe*, de uma disparidade acentuada entre aquilo que teoricamente professam ser com aquilo que são na prática. No papel, assumem-se como sendo culturas orientadas para os resultados, assertivas, com orientação humana e voltadas para o futuro. Contudo, a realidade diz que estão abaixo da média em todos estes tópicos (com exceção da orientação humana, que é ainda assim inferior dos níveis esperados). Este *cluster* é coletivista e extremamente tribalista, com ênfase na unidade familiar mais que na unidade étnica / nacional. A distância ao poder é, adicionalmente, muito mais elevada do que professa ser. Os bons líderes são vistos como aqueles que possuem carisma e orientação de equipa, com pouca importância dada à sua autonomia e autoproteção. (GLOBE, 2020).
- *Cluster da Ásia Confuciana* – Fazem parte deste grupo os países da Ásia Oriental como a China, o Japão e a Coreia do Sul. A distância do poder e o coletivismo tribalista são talvez os fatores culturais mais indicativos destes países, contudo, ao contrário de outros *clusters* onde estes fatores são relevantes, as culturas da Ásia Confuciana são relativamente mais orientadas para resultados. O perfil cultural dos líderes deste *cluster* não difere da regra geral: o carisma e a orientação para a equipa são as principais

características de um bom líder, enquanto a autonomia e a autoproteção são as menos relevantes. Contudo, é necessário indicar que o valor dado a estas duas últimas características está acima da média em comparação com os outros *clusters*, enquanto a importância do carisma e da orientação de grupo estão abaixo da média geral. (GLOBE, 2020).

- Países Individuais demasiado únicos para poderem ser agrupados em *clusters*.⁵

Pode-se verificar em primeiro plano que os *clusters* não são estritamente exclusivos pelas culturas das quais são nomeados, dando como exemplo o *cluster* latino onde está inserida a Hungria, ou o *cluster* nórdico que contém como membro os Países Baixos.

Dentro do modelo de Hofstede, existem certas características que evidenciam uma maior inclinação para comportamentos empreendedores, como o alto individualismo, pouca aversão à incerteza e pouca distância ao poder. Estas características, vistas como masculinas, diferem do que pode ser considerado como empreendedorismo feminino, que envolve a aquisição de negócios, em vez da sua criação, contudo, não há dados suficientes para afirmar axiomáticamente que as culturas masculinas preferem criar empresas criar empresas (*start-ups*) do que as adquirir (Block e Walter, 2017).

⁵ Apesar de haver pares de países que auferem a mesma ordem de importância às mesmas características dos líderes, não são considerados *clusters*, possivelmente pois deve haver no mínimo 3 países com essa visão partilhada para que se possa denominar de *cluster*. Adicionalmente, não é apenas por um país ter características culturais / étnicas / linguísticas semelhantes a outros dentro de um cluster estabelecido que esse país deva ser imediatamente considerado como integrante desse *cluster*. Ver (Rego *et al.*, 2009).

CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA

O estudo realizado nesta dissertação tem por objetivo responder à questão-chave questionada no início: “São as vantagens competitivas inerentes aos países, isto é, os seus perfis culturais, geográficos e demográficos que ditam o sucesso de empresas e/ou sectores económicos neles existentes?”.

Após ser ponderada a estrutura da dissertação, foi determinado que esta iria seguir o método científico hipotético – dedutivo. Este método consiste na formulação de uma questão que inicia / justifica um estudo que procura respondê-la, com a condição *a priori* de desconhecer a resposta exata a essa pergunta, evitando seguir um caminho ao qual se espera chegar à resposta. Como tal, devem ser criadas conjeturas, ditas hipóteses, que possam, após a realização do estudo, ser a resposta mais indicada para responder à questão – chave. Para que o estudo pudesse ser o mais fidedigno possível, as hipóteses criadas necessitaram de ser estruturadas de uma maneira mutualmente exclusiva, de modo que não houvesse uma resposta possível fora das opções.

A rever, as hipóteses formuladas foram as seguintes:

- Hipótese 1 (H1): As vantagens competitivas são inerentes aos países e ditam o sucesso de empresas e/ou os sectores económicos neles.
- Hipótese 2 (H2): As vantagens competitivas são inerentes aos países, mas não ditam o sucesso de empresas e/ou os sectores económicos neles.
- Hipótese 3 (H3): As vantagens competitivas não são inerentes aos países, mas ditam o sucesso de empresas e/ou os sectores económicos neles.
- Hipótese 4 (H4): As vantagens competitivas não são inerentes aos países nem ditam o sucesso de empresas e/ou sectores económicos neles.

Tendo em atenção as hipóteses consideradas, elas diferem em dois atributos: são duais e mutuamente exclusivas. A primeira parte da hipótese possui uma questão que absorve a resposta entre “sim” e “não”: “*As Vantagens Competitivas são inerentes aos países*” / “*As Vantagens Competitivas não são inerentes aos países*”.

Através da utilização da Teoria dos Conjuntos, pode-se denominar por A o primeiro conjunto, e $\bar{A}$ o segundo, sendo que:

$$A \cup \bar{A} = I$$

Adicionalmente, pode-se afirmar que:

$$A \cap \bar{A} \neq \emptyset$$

Isto porque ambos os argumentos são mutualmente exclusivos.

A segunda parte da hipótese possui uma outra questão divisível entre “sim” e “não”: “...ditam o sucesso de empresas e/ou sectores económicos” / “...não ditam o sucesso de empresas nem os sectores económicos”.

Substituindo, respetivamente, cada argumento por O e $\bar{O}$, tal como na premissa anterior:

$$O \cup \bar{O} = I$$

e:

$$O \cap \bar{O} \neq \emptyset$$

O corpo do documento destina-se a concentrar e trabalhar os dados e informações recolhidas, de modo a poder redigir discussão que permita verificar o teste de hipóteses proposto. Dividimos a análise em duas partes. Uma, utilizando o modelo GLOBE (Global Leadership and Organisational Behaviour Effectiveness). No âmbito dos estudos empresariais, o GLOBE Framework é um modelo generalizado que auxilia as empresas a adaptarem as suas estratégias e práticas de acordo com as discrepâncias culturais dos diferentes países em que operam. O GLOBE Framework foi criado por Robert House na Wharton Business School, resultado dos esforços de uma investigação de mais de 170 cientistas sociais e estudiosos de gestão em todo o mundo. Analisaram 62 sociedades ao longo de 11 anos (Studie Smart, 2024).

Seguindo a mesma lógica de abordagem ao modelo anterior, a teoria das dimensões culturais de Hofstede (2001), foi experimentado e aperfeiçoado através da International Business Machines entre 1967 e 1973, consistindo numa estrutura para a psicologia transcultural. Mostra os efeitos da cultura de uma sociedade sobre os valores dos seus membros, e como esses valores se relacionam com o comportamento, utilizando uma estrutura derivada da análise fatorial. A teoria original propunha quatro dimensões ao longo das quais os valores

culturais poderiam ser analisados: individualismo-coletivismo; evitar incertezas; distância de poder (força da hierarquia social) e masculinidade-feminilidade (orientação para a tarefa versus orientação para a pessoa). A análise fatorial das dimensões culturais de Hofstede baseia-se numa extensa pesquisa de preferências culturais conduzida por Hofstede e pelas suas equipas de investigação. A dicotomia masculina – feminino de Hofstede divide as organizações em aquelas que exibem compaixão, solidariedade, coletivismo e universalismo, ou competição, autonomia, mérito, resultados e responsabilidade. O modelo bipolar segue distinções típicas feitas entre a filosofia política liberal e a socialista.

Para a análise dos dados empíricos disponibilizados foi utilizado o software R (2004; 2008), uma ferramenta versátil de computação estatística amplamente utilizada na análise e visualização de dados. A extensa biblioteca de R de pacotes e funções permitem a manipulação abrangente de dados, modelagem estatística e gráficos de representação.

4.1 Fatores de Estudo

Os fatores a serem estudados têm influência na veracidade das premissas escolhidas. A revisão de literatura permitiu escolher conceitos e ideias – chave a seguir para serem posteriormente contabilizados num modelo construído para tal. Para melhor perceber os efeitos culturais na atividade económica, e tento em consideração as diferentes massas populacionais que variam entre países, os dados devem ser transformados em valores *per capita*. Numa visão inicial, pode aparentar que esta métrica acaba por prejudicar países com grandes populações, contudo, Francisco Diniz argumenta (2010, p. 184):

A definição de crescimento económico como o crescimento do produto *per capita*, sugere uma relação inversa entre o crescimento económico e o crescimento da população. Quanto maior for a população menor será, *ceteris paribus*, o produto *per capita*. Esta relação é não causal porque, por um lado, o produto *per capita* resulta da divisão entre o produto e a população, o que leva a que esta tenha um efeito nocivo no nível do produto *per capita*. Se, por outro lado, o produto crescer mais rapidamente que a população, tal não se verifica.

Por outras palavras, pode-se atribuir responsabilidades à própria população de um país que cresça muito mais rápido que a sua economia, visto que ambas as vertentes (população e economia) estão a ser contabilizadas em valores reais, assim como a relação entre si (Diniz, 2010).

É necessário complementar esta medida num espaço temporal. Tal como Louçã e Mortágua (2021) e Neal e Cameron (2019) propuseram, existe uma diferença substantiva económica entre

nações que conseguiram desenvolver-se primeiro que outras. Como mencionado no corpo de trabalho deste documento, os últimos autores apontavam que este desenvolvimento era linear, e que as realidades económicas das sociedades dominadas pelos setores primário, secundário e terciário eram diferentes (Neal e Cameron, 2019). Seguindo este raciocínio, não é necessário criar um intervalo de tempo de estudo que vá bastante ao passado, pois as economias mais desenvolvidas, e por corolário, com melhor construção de vantagens competitivas, criaram «acumulação de capacidade tecnológica e económica» (Louçã e Mortágua, 2021, p.16), estando, sempre, destacadas no passado como nos tempos contemporâneos. Chegamos, então, ao primeiro fator a ser estudado:

1. Evolução Económica no intervalo 1990 – 2020 (*per capita*)

Como segundo fator de estudo, é preciso estudar o tema das tipologias culturais divididas em *clusters*. O objetivo desta dissertação é, essencialmente, comprovar a veracidade da influência cultural na criação de vantagens competitivas, logo, as características culturais necessitam ser contabilizadas. Recordando o estudo efetuado, o modelo de Hofstede (1985) divide linearmente as várias culturas nacionais em quatro vertentes: a distância ao poder, o grau de individualismo, o grau de masculinidade e o grau de acompanhamento da incerteza.

2. Perfil cultural através do modelo de Hofstede

Considerado o fator cultural a ser estudado, é necessário conceptualizar o seu simétrico: os fatores não culturais dos indivíduos, ou, por outras palavras, as características genéricas dos líderes. Reiterando o propósito deste estudo, pretendemos verificar se existe mais influência no sucesso económico a longo prazo (posse de vantagens competitivas) através de fatores culturais ou através das características genéricas dos gestores.

4.2 Métodos de análise de Contabilização

Após serem determinadas as hipóteses e os fatores a serem estudados, neste subcapítulo será explicada como será a forma de contabilização feita na análise de dados.

1. Em primeiro lugar, será determinado o valor de crescimento da economia dos países dos *clusters* feitos pelo modelo GLOBE (House *et al*, 2004), em termos *per capita*, em dólares americanos dentro do intervalo de 1960 – 2020.

2. De seguida, será feita, à parte, a média do crescimento dos países dos *clusters* do mesmo modelo, também na mesma métrica, tanto para o modelo de Hofstede como para o modelo GLOBE.
3. Averiguar-se-á a diferença de rácio entre os *clusters*, tendo por base o que possui maior valor do PIB *per capita*.
4. Averiguar-se-á a diferença de rácio entre os países, tendo por base o que possui maior PIB *per capita*.
5. Calcular-se-á, através do Coeficiente de Correlação de Spearman, a correlação entre os *clusters* e as características culturais mais comuns dos *clusters*.
6. Calcular-se-á, através do Coeficiente de Correlação de Spearman, a correlação entre os países e as características genéricas mais comuns.
7. Comparar-se-ão os resultados, sabendo se existe correlação mais forte entre o sucesso económico de um país com a sua cultura ou com características genéricas dos líderes.

4.3 Apresentação dos dados

Quanto ao modelo GLOBE, os dados utilizados e tratados tiveram origem no trabalho de Rego et al (2009). Os *Clusters* foram criados por Gupta et. al (2002b). Na Tabela 2 encontram-se facultados os dados empíricos usados.

Tabela 1 – Modelo GLOBE com *clusters*

		É carismático	É orientado para a equipa	É auto-protector	É participativo	É humano	É autónomo
Média GLOBE		5,8	5,8	3,5	5,4	4,8	3,9
Europa Latina	Portugal	5,8	5,9	3,1	5,5	4,5	3,2
	Espanha	5,9	5,9	3,4	5,1	4,6	3,5

	Itália	6,0	5,9	3,3	5,5	4,0	3,6
	França	4,9	5,1	2,8	5,9	3,3	3,3
Grupo Anglo-Saxónico	Inglaterra	6,0	5,7	3,0	5,6	4,9	3,9
	Austrália	6,1	5,8	3,1	5,7	5,1	4,0
	África do Sul (branca)	6,0	5,8	3,2	5,6	5,3	3,7
	Canadá (inglês)	6,2	5,8	3,0	6,1	5,2	3,7
	Nova Zelândia	5,9	5,4	3,2	5,5	4,8	3,8
	Irlanda	6,1	5,8	3,0	5,6	5,1	4,0
	EUA	6,1	5,8	3,2	5,9	5,2	3,8
Europa Nórdica	Finlândia	5,9	5,9	2,6	5,9	4,3	4,1
	Suécia	5,8	5,8	2,8	5,5	4,7	4,0
	Dinamarca	6,0	5,7	2,8	5,8	4,2	3,8
Europa Germânica	Áustria	6,0	5,7	3,1	6,0	4,9	4,5
	Suíça	5,9	5,6	2,9	5,9	4,8	4,1
	Holanda	6,0	5,8	2,9	5,8	4,8	3,5
	Alemanha (Ocidental)	5,8	5,5	3,0	5,9	4,4	4,3
	Alemanha (Leste)	5,9	5,5	3,3	5,7	4,6	4,4
Europa do Leste	Hungria	5,9	5,9	3,2	5,2	4,7	3,2
	Rússia	5,7	5,6	3,7	4,7	4,1	4,6
	Polónia	5,7	6,0	3,5	5,1	4,6	4,3
	Grécia	6,0	3,1	3,5	5,8	5,2	4,0
	Eslovénia	5,7	5,9	3,6	5,4	4,4	4,3
América Latina	Costa Rica	6,0	5,8	3,6	5,5	5,0	3,5
	Venezuela	5,7	5,6	3,8	4,9	4,9	3,4
	México	5,7	5,8	3,9	4,6	4,7	3,9
	Colômbia	6,0	6,1	3,4	5,5	5,1	3,3
	Guatemala	6,0	5,9	3,8	5,5	5,0	3,4
	Bolívia	6,0	6,1	3,8	5,3	4,6	3,9
	Brasil	6,0	6,2	3,5	6,1	4,8	2,3

	Argentina	6,0	6,0	3,5	5,9	4,7	4,6
África Subsariana	Namíbia	6,0	5,8	3,4	5,5	5,1	3,8
	Zâmbia	5,9	5,9	3,7	5,3	5,3	3,4
	Zimbabué	6,1	6,0	3,2	5,6	5,2	3,4
	África do Sul (negra)	5,2	5,2	3,6	5,1	4,8	3,9
	Nigéria	5,8	5,7	3,9	5,2	5,5	3,6
Culturas Árabes	Marrocos	4,8	5,2	3,3	5,3	4,1	3,3
	Turquia	6,0	6,0	3,6	5,1	4,9	3,8
	Egito	5,6	5,6	4,2	4,7	5,1	4,5
	Kuwait	5,9	5,9	4,0	5,0	5,2	3,4
Ásia do Sul	Índia	5,9	5,7	3,8	5,0	5,3	3,9
	Indonésia	6,2	5,9	4,1	4,6	5,4	4,2
	Filipinas	6,3	6,1	3,3	5,4	5,5	3,8
	Malásia	5,9	5,8	3,5	5,1	5,2	4,1
	Tailândia	5,8	5,8	3,9	5,3	5,1	4,3
Ásia Confuciana	China	5,8	5,8	3,8	5,5	5,2	4,1
	Japão	5,5	5,6	3,6	5,1	4,7	3,7
	Taiwan	5,6	5,7	4,3	4,7	5,4	4,0
	Singapura	6,0	5,8	3,3	5,3	5,2	3,9
	Hong Kong	5,7	5,6	3,7	4,9	4,9	4,9
	Coreia do Sul	5,5	5,5	3,7	4,9	4,9	4,2

Fonte: Rego *et al*, 2009. Clusters criados por Gupta *et al*, (2002b).

Os elementos e os dados empíricos de Hofstede foram retirados de www.clearlycultural.com. Seguindo esta ligação, encontramos um mapa do mundo para cada dimensão cultural, o que permite ver como são semelhantes ou diferentes países ou regiões. Os dados utilizados encontram-se na Tabela 3. O Modelo Hofstede de Dimensões Culturais é de grande utilidade para poder-se analisar a cultura de um país. Deve ser usado como um guia para entender a diferença de cultura entre os países, não como uma lei estabelecida.

Tabela 2 – Modelo de Hofstede com clusters GLOBE

		Distância Hierárquica	Individualismo	Masculinidade	Conforto com Risco
Média Hofstede		51,3	44,6	52	65,1
Europa Latina	Portugal	63	27	31	104
	Espanha	57	51	42	86
	Itália	50	76	70	75
	França	68	71	43	86
Grupo Anglo-Saxónico	Inglaterra	35	89	66	35
	Austrália	36	90	61	51
	África do Sul (branca)	<i>sem dados</i>	<i>sem dados</i>	<i>sem dados</i>	<i>sem dados</i>
	Canadá (inglês)	<i>sem dados</i>	<i>sem dados</i>	<i>sem dados</i>	<i>sem dados</i>
	Nova Zelândia	22	79	58	49
	Irlanda	28	70	68	35
	EUA	40	91	62	46
Europa Nórdica	Finlândia	33	63	26	59
	Suécia	31	71	5	29
	Dinamarca	18	74	16	23
Europa Germânica	Áustria	11	55	79	70
	Suíça	34	68	70	58
	Holanda	38	80	14	53
	Alemanha (Occidental)	<i>sem dados</i>	<i>sem dados</i>	<i>sem dados</i>	<i>sem dados</i>
	Alemanha (Leste)	<i>sem dados</i>	<i>sem dados</i>	<i>sem dados</i>	<i>sem dados</i>
Europa do Leste	Hungria	46	55	88	82
	Rússia	<i>sem dados</i>	<i>sem dados</i>	<i>sem dados</i>	<i>sem dados</i>
	Polónia	68	60	64	93
	Grécia	60	35	67	112

	Eslovénia	<i>sem dados</i>	<i>sem dados</i>	<i>sem dados</i>	<i>sem dados</i>
América Latina	Costa Rica	35	15	21	86
	Venezuela	81	12	73	76
	México	81	30	69	82
	Colômbia	67	13	64	80
	Guatemala	95	6	37	101
	Bolívia	<i>sem dados</i>	<i>sem dados</i>	<i>sem dados</i>	<i>sem dados</i>
	Brasil	69	38	49	76
	Argentina	49	46	56	86
África Subsariana	Namíbia	<i>sem dados</i>	<i>sem dados</i>	<i>sem dados</i>	<i>sem dados</i>
	Zâmbia	64	27	41	52
	Zimbabuê	<i>sem dados</i>	<i>sem dados</i>	<i>sem dados</i>	<i>sem dados</i>
	África do Sul (negra)	<i>sem dados</i>	<i>sem dados</i>	<i>sem dados</i>	<i>sem dados</i>
	Nigéria	77	20	46	54
Culturas Árabes	Marrocos	<i>sem dados</i>	<i>sem dados</i>	<i>sem dados</i>	<i>sem dados</i>
	Turquia	66	37	45	85
	Egito	80	38	52	68
	Kuwait	80	38	52	68
Ásia do Sul	Índia	77	48	56	40
	Indonésia	78	14	46	48
	Filipinas	94	32	64	44
	Malásia	104	26	50	36
	Tailândia	64	20	34	64
Ásia Confuciana	China	80	20	66	40
	Japão	54	46	95	92
	Taiwan	58	17	45	69
	Singapura	74	20	48	8
	Hong Kong	68	25	57	29
	Coreia do Sul	60	18	39	85

Fonte: Geert Hofstede, retirado de www.clearlycultural.com.

Ao avaliar o quão produtivo um país ou nação é na escala macroeconómica, poucos números são mais importantes de entender e utilizar do que o Produto Interno Bruto (PIB). Esse número pode dar uma ideia da dimensão de uma economia e, quando comparado com dados passados, se está a crescer, estagnar ou decrescer. Como tal, é uma ferramenta crucial para os investidores, líderes empresariais e decisores políticos compreenderem, tanto a nível nacional como internacional. Quem está envolvido ou se interesse por negócios, economia ou assuntos internacionais, é vital observar os valores do PIB. A Tabela 2 apresenta os dados empíricos sobre o PIB de cada um dos clusters.

Tabela 3 – Valores e crescimento do PIB *per capita* nominal dos países em *clusters*

	Países	1990	2022	Mudança nominal	Mudança %
Europa Latina	Portugal	\$23,557	\$35,768	+\$12,211	52%
	Espanha	\$27,543	\$40,223	+\$12,680	46%
	Itália	\$36,586	\$44,292	+\$7,707	21%
	França	\$33,843	\$45,904	+\$12,061	36%
Grupo Anglo-Saxónico	Inglaterra	<i>sem dados</i>	<i>sem dados</i>	<i>sem dados</i>	<i>sem dados</i>
	Austrália	\$30,898	\$51,090	+\$20,192	65%
	África do Sul (branca)	<i>sem dados</i>	<i>sem dados</i>	<i>sem dados</i>	<i>sem dados</i>
	Canadá (inglês)	<i>sem dados</i>	<i>sem dados</i>	<i>sem dados</i>	<i>sem dados</i>
	Nova Zelândia	\$27,998	\$45,185	+\$17,187	61%
	Irlanda	\$26,674	\$112,445	+\$85,771	322%
	EUA	\$40,452	\$64,623	+\$24,172	60%
Europa Nórdica	Finlândia	\$32,939	\$49,275	+\$16,336	50%
	Suécia	\$34,157	\$55,359	+\$21,203	62%
	Dinamarca	\$39,028	\$59,935	+\$20,907	54%
Europa Germânica	Áustria	\$37,495	\$55,867	+\$18,373	49%
	Suíça	\$56,232	\$72,278	+\$16,046	29%
	Holanda	\$36,461	\$59,249	+\$22,788	62%

	Alemanha (Occidental)	<i>sem dados</i>	<i>sem dados</i>	<i>sem dados</i>	<i>sem dados</i>
	Alemanha (Leste)	<i>sem dados</i>	<i>sem dados</i>	<i>sem dados</i>	<i>sem dados</i>
Europa do Leste	Hungria	\$16,427	\$35,357	+\$18,930	115%
	Rússia	\$21,483	\$27,450	+\$5,968	28%
	Polónia	\$11,259	\$37,707	+\$26,447	235%
	Grécia	\$24,263	\$31,704	+\$7,442	31%
	Eslovénia	\$21,480	\$41,015	+\$19,535	91%
América Latina	Costa Rica	\$9,811	\$22,071	+\$12,260	125%
	Venezuela	<i>sem dados</i>	<i>sem dados</i>	<i>sem dados</i>	<i>sem dados</i>
	México	\$16,371	\$20,255	+\$3,884	24%
	Colômbia	\$8,435	\$15,617	+\$7,182	85%
	Guatemala	\$5,561	\$9,162	+\$3,601	65%
	Bolívia	\$4,438	\$8,244	+\$3,806	86%
	Brasil	\$10,402	\$15,093	+\$4,692	45%
	Argentina	\$14,137	\$22,461	+\$8,325	59%
África Subsariana	Namíbia	\$6,223	\$9,763	+\$3,539	57%
	Zâmbia	\$2,290	\$3,366	+\$1,076	47%
	Zimbabué	\$2,705	\$2,208	-\$497	-18%
	África do Sul (negra)	<i>sem dados</i>	<i>sem dados</i>	<i>sem dados</i>	<i>sem dados</i>
	Nigéria	\$3,260	\$4,963	+\$1,704	52%
Culturas Árabes	Marrocos	\$4,120	\$8,083	+\$3,963	96%
	Turquia	\$12,536	\$33,150	+\$20,614	164%
	Egito	\$6,292	\$12,781	+\$6,489	103%
	Kuwait	\$41,447	\$49,400	+\$7,953	19%
Ásia do Sul	Índia	\$1,819	\$7,112	+\$5,293	291%
	Indonésia	\$4,520	\$12,410	+\$7,890	175%
	Filipinas	\$4,232	\$8,582	+\$4,349	103%
	Malásia	\$10,608	\$28,384	+\$17,776	168%

	Tailândia	\$7,273	\$17,508	+\$10,235	141%
Ásia Confuciana	China	\$1,424	\$18,188	+\$16,764	1%
	Japão	\$32,846	\$41,838	+\$8,992	27%
	Taiwan	<i>sem dados</i>	<i>sem dados</i>	<i>sem dados</i>	<i>sem dados</i>
	Singapura	\$37,326	\$108,036	+\$70,710	189%
	Hong Kong	\$28,798	\$58,479	+\$29,681	103%
	Coreia do Sul	\$12,656	\$45,560	+\$32,904	260%

Fonte: dados retirados de www.ourworldindata.com.

Após termos indicado os valores apresentados nas Tabelas anteriores, passamos à discussão dos resultados no capítulo seguinte, onde os números serão analisados qualitativamente.

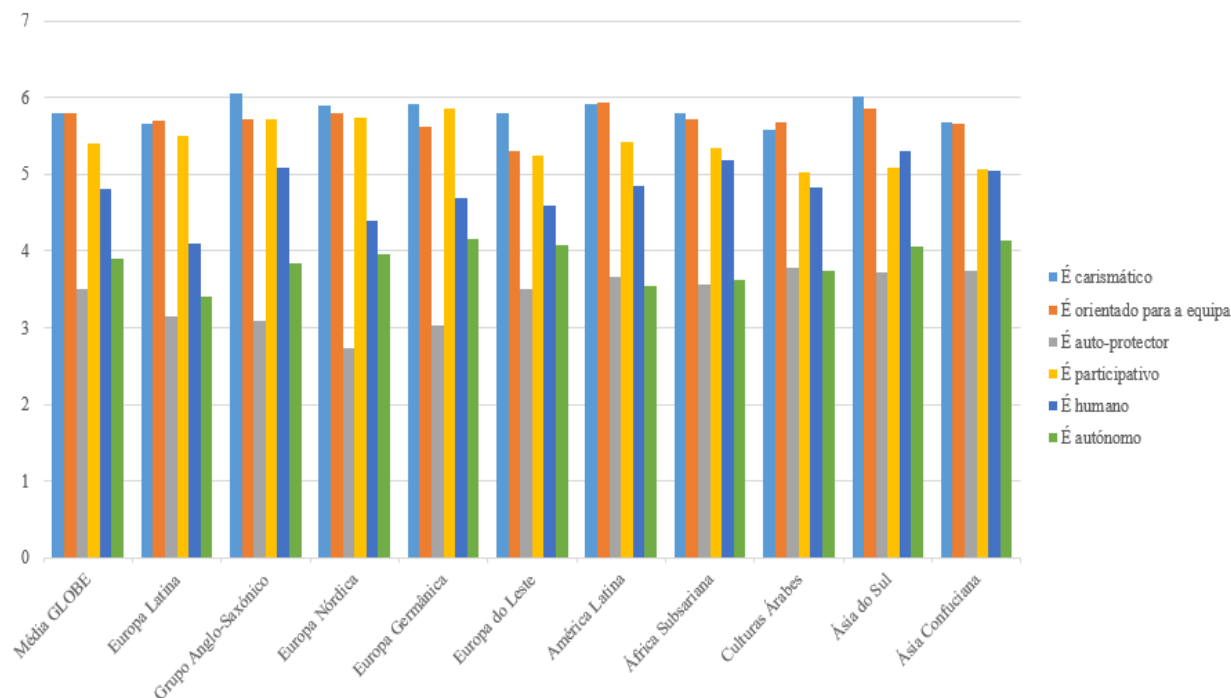
CAPÍTULO 5 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O Modelo GLOBE, ilustrado no Gráfico 1, avalia diferentes clusters culturais com base em seis dimensões comportamentais. O carisma destaca-se como uma característica amplamente presente, com a maioria dos clusters igualando ou superando a média global. A Ásia do Sul e o Grupo Anglo-Saxónico têm os valores mais elevados, destacando a importância de líderes inspirados. Culturas Árabes e África do Sul Negra têm os valores mais baixos, indicando menor ênfase neste tipo de liderança. A dimensão Trabalho em Equipa é altamente valorizado em todos os clusters, sendo especialmente valorizada na Europa Latina, Europa Nórdica e América Latina, refletindo culturas coletivistas onde o trabalho em equipa é essencial.

Em contrapartida, a autonomia nos vários clusters das zonas geográfica, é a dimensão menos expressiva, com uma média global do GLOBE de 3.9, refletindo a predominância de culturas mais orientadas para o coletivo, não para o individualismo. A Europa Germânica apresenta os valores mais elevados, especialmente na Alemanha Leste na Áustria, alinhando-se com culturas de menor hierarquia e maior individualismo. O Brasil tem o valor mais baixo (2.3), reforçando uma preferência por líderes que trabalham em conjunto com a equipa. A componente participativa é fortemente valorizada na maioria dos clusters. Os grupos Anglo-Saxónico e Europa Germânica apresentaram valores consistentemente altos. Em oposição, as Culturas Árabes e da Ásia do Sul mostram valores relativamente mais baixos, sugerindo lideranças menos orientadas à inclusão em decisões. O traço de humanidade e empatia tem destaque na África Subsariana e Ásia do Sul. Por outro lado, a Europa Latina apresenta valores mais baixos, refletindo culturas que podem priorizar outros traços mais pragmáticos e autoritários na liderança.

O modelo Hofstede avalia valores culturais que influenciam comportamentos organizacionais e sociais. O Gráfico 2 apresenta a média dos clusters culturais, considerando apenas os países com dados disponíveis. Nos casos de ausência de informação, os países foram excluídos por falta de dados estatísticos, de modo a não influenciar o tratamento estatístico com valores estimados. A média global da distância hierárquica indica uma tendência moderada em aceitar a desigualdade hierárquica. Superada sobretudo por clusters como a América Latina e Ásia do Sul, refletindo culturas mais hierárquicas onde a autoridade é valorizada e raramente contestada, por exemplo em países como Guatemala (95), Malásia (104) e México (81).

Gráfico 1 – O Modelo GLOBE



Fonte: elaboração própria.

Países do Grupo Anglo-Saxónico e da Europa Nórdica apresentam as menores médias, refletindo uma visão mais igualitária e horizontal. São exemplos a Dinamarca (18), a Nova Zelândia (22) e a Suécia (31).

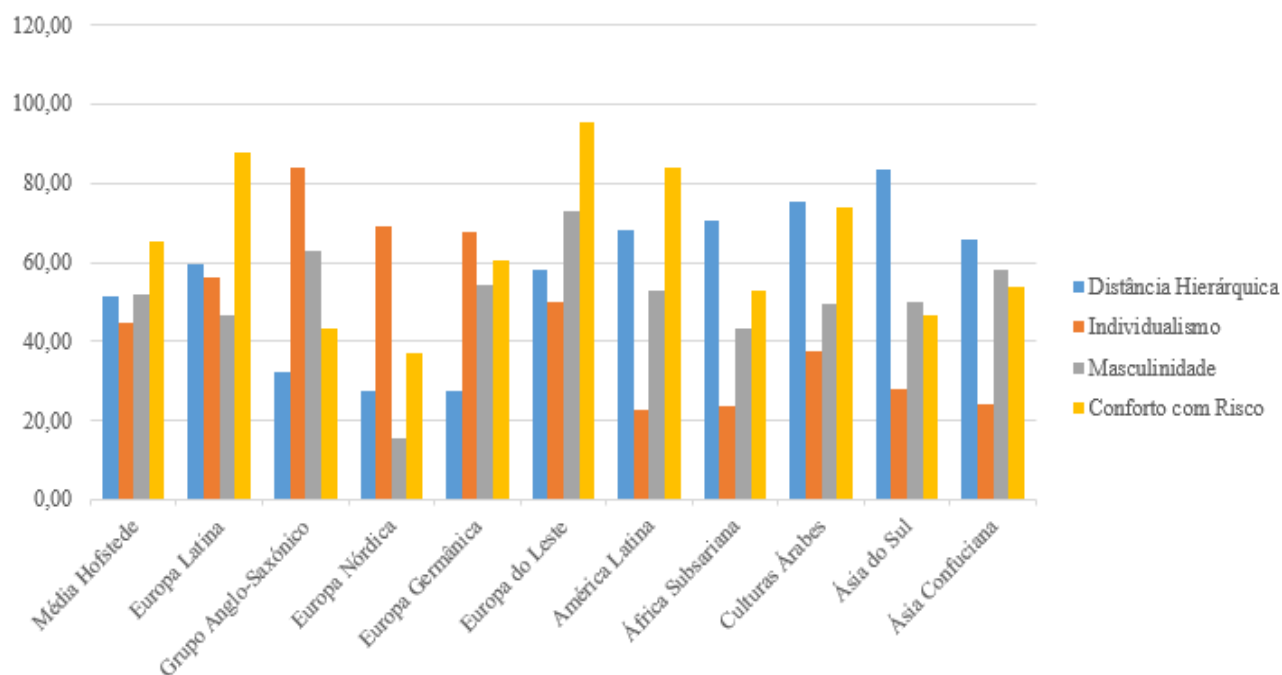
A média global em relação ao Individualismo indica um equilíbrio entre individualismo e coletivismo. O Grupo Anglo-Saxónico destaca-se como o mais individualista. Por outro lado, a América Latina e a Ásia são notoriamente coletivistas.

Em relação à masculinidade, observa-se uma leve tendência em direção a valores associados ao masculino. O Japão (95) destaca-se como a cultura mais masculina, priorizando o sucesso, a competição e o trabalho árduo. Em contraste, a Suécia (5) e a Dinamarca (16) são as culturas mais femininas privilegiando a qualidade de vida, o equilíbrio e a cooperação. A América Latina apresenta uma diversidade onde há países próximos de valores masculinos e outros que demonstram traços mais femininos. É demonstrado que, no que diz respeito ao conforto com o risco, há uma preferência por evitá-lo, assim como à incerteza. A Europa Latina e Europa de Leste têm valores altos, refletindo culturas que procuram estruturas, regras e previsibilidade ao contrário do Grupo Anglo-Saxónico e Europa Nórdica que têm valores mais baixos, mostrando maior tolerância à incerteza.

O Gráfico 3 ilustra as tendências do PIB per capita nos anos de 1990 e 2022. Os dados refletem um crescimento económico expressivo em quase todos os clusters, com variações

notáveis entre regiões. Em termos globais, o PIB per capita aumentou significativamente de 1990 a 2022, com o crescimento médio mais pronunciado na Ásia do Sul e Ásia Confuciana, liderados por economias emergentes como a China, a Índia e a Coreia do Sul. A Europa Latina, a Europa Germânica e o Grupo Anglo-Saxónico mostraram um crescimento estável, com variações entre os países em cada cluster respetivo.

Gráfico 2 – O Modelo Hofstede

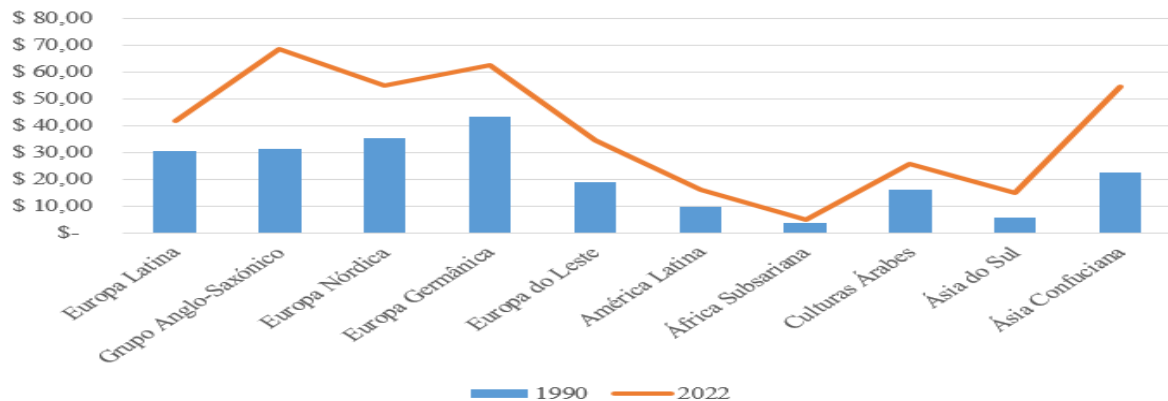


Fonte: elaboração própria.

A América Latina e a África Subsariana apresentam um crescimento desigual enfrentando desafios estruturais económicos, com a África Subsariana a possuir o menor valor de crescimento de PIB *per capita*, como se pode observar no Gráfico 3.

A análise estatística das tabelas 4 (Estatísticas Descritivas para modelo GLOBE: Desvio-Padrão e Assimetria), 5 (Estatísticas Descritivas para modelo HOFSTEDE: Desvio-Padrão e Assimetria) e 6 (Estatísticas Descritivas para o PIB per capita: Desvio-Padrão e Assimetria), evidenciam uma forte correlação entre os estilos de liderança e as dimensões culturais.

Gráfico 3 – PIB per capita (1990-2022)



Fonte: elaboração própria.

Os valores de desvio-padrão e assimetria permitem concluir que desvios-padrão elevados revelam heterogeneidade, comum em regiões culturais e economicamente diversificadas. Isto é evidente em clusters como Culturas Árabes e Ásia Confuciana, onde múltiplos contextos sociais coexistem, dificultando a padronização de perceções ou desempenho.

As assimetrias negativas indicam maior aceitação de certos valores (e.g., liderança orientada para equipa ou baixos níveis de distância hierárquica), enquanto as assimetrias positivas apontam para mudanças em curso ou crescimento desigual, e.g., no PIB de economias emergentes. Regiões com baixos desvios-padrão e assimetrias moderadas, como a Europa Nórdica, tendem a ser mais homogêneas e estáveis, quer do ponto de vista cultural, quer económico. Por outro lado, regiões com altos desvios-padrão e assimetrias acentuadas enfrentam desafios na construção de consensos e distribuição equitativa de recursos com efeitos na distribuição de rendimentos, como exemplificado pela Ásia Confuciana e pelas culturas Árabes.

Tabela 4 - Estatísticas Descritivas para modelo GLOBE: Desvio Padrão e Assimetria

GLOBE	Desvio Padrão						Assimetria					
	É carismático	É orientado para a equipa	É auto-protector	É participativo	É humano	É autónomo	É carismático	É orientado para a equipa	É auto-protector	É participativo	É humano	É autónomo
Europa Latina	1,10	0,80	0,60	0,80	1,30	0,40	-1,85	-2,00	-0,86	0,00	-1,03	0,00
Grupo Anglo-Saxónico	0,30	0,40	0,20	0,60	0,50	0,30	-0,28	-2,35	0,00	1,22	-0,71	0,22
Europa Nórdica	0,20	0,20	0,20	0,40	0,50	0,30	0,00	0,00	-1,73	-1,29	1,46	-0,94
Europa Germânica	0,20	0,30	0,40	0,30	0,50	1,00	-0,51	0,54	1,09	-0,40	-0,94	-1,54
Europa do Leste	0,30	2,90	0,50	1,10	1,10	1,40	0,88	-2,16	-1,15	0,12	0,52	-1,41
América Latina	0,30	0,60	0,50	1,50	0,50	2,30	-1,44	-0,40	-0,17	-0,38	0,00	-0,42
África Subsariana	0,90	0,80	0,70	0,50	0,70	0,50	-1,70	-1,55	-0,18	0,24	-0,50	0,23
Culturas Árabes	1,20	0,80	0,90	0,60	1,10	1,20	-1,47	-0,89	-0,25	-0,56	-1,65	1,19
Ásia do Sul	0,50	0,40	0,80	0,80	0,40	0,50	0,56	1,12	-0,30	-0,93	0,00	-0,24
Ásia Confuciana	0,50	0,30	1,00	0,80	0,70	1,20	0,84	-0,08	0,85	0,42	0,00	1,51
GLOBE	Média						Mediana					
	É carismático	É orientado para a equipa	É auto-protector	É participativo	É humano	É autónomo	É carismático	É orientado para a equipa	É auto-protector	É participativo	É humano	É autónomo
Europa Latina	5,65	5,70	3,15	5,50	4,10	3,40	5,85	5,90	3,20	5,50	4,25	3,40
Grupo Anglo-Saxónico	6,06	5,73	3,10	5,71	5,09	3,84	6,10	5,80	3,10	5,60	5,10	3,80
Europa Nórdica	5,90	5,80	2,73	5,73	4,40	3,97	5,90	5,80	2,80	5,80	4,30	4,00
Europa Germânica	5,92	5,62	3,04	5,86	4,70	4,16	5,90	5,60	3,00	5,90	4,80	4,30
Europa do Leste	5,80	5,30	3,50	5,24	4,60	4,08	5,70	5,90	3,50	5,20	4,60	4,30
América Latina	5,93	5,94	3,66	5,41	4,85	3,54	6,00	5,95	3,70	5,50	4,85	3,45
África Subsariana	5,80	5,72	3,56	5,34	5,18	3,62	5,90	5,80	3,60	5,30	5,20	3,60
Culturas Árabes	5,58	5,68	3,78	5,03	4,83	3,75	5,75	5,75	3,80	5,05	5,00	3,60
Ásia do Sul	6,02	5,86	3,72	5,08	5,30	4,06	5,90	5,80	3,80	5,10	5,30	4,10
Ásia Confuciana	5,68	5,67	3,73	5,07	5,05	4,13	5,65	5,65	3,70	5,00	5,05	4,05

Tabela 5 - Estatísticas Descritivas para modelo HOFSTEDE: Desvio Padrão e Assimetria

HOFSTEDE	Desvio Padrão				Assimetria			
	Distância Hierárquica	Individualismo	Masculinidade	Conforto com Risco	Distância Hierárquica	Individualismo	Masculinidade	Conforto com Risco
Europa Latina	18,00	49,00	39,00	29,00	-0,31	-0,86	1,33	0,85
Grupo Anglo-Saxónico	18,00	21,00	10,00	16,00	-0,66	-1,10	0,12	-0,38
Europa Nórdica	15,00	11,00	21,00	36,00	-1,62	-1,21	-0,14	1,55
Europa Germânica	27,00	25,00	65,00	17,00	-1,59	-0,12	-1,61	1,12
Europa do Leste	30,00	45,00	74,00	59,00	0,00	0,00	-1,28	-0,56
América Latina	60,00	40,00	52,00	25,00	-0,54	0,59	-0,78	1,47
África Subsariana	13,00	7,00	5,00	2,00	NA	NA	NA	NA
Culturas Árabes	14,00	1,00	7,00	17,00	-1,73	-1,73	-1,73	1,73
Ásia do Sul	40,00	34,00	30,00	28,00	0,24	0,90	-0,35	1,34
Ásia Confuciana	26,00	29,00	56,00	84,00	0,39	2,13	1,40	-0,20
	Média				Mediana			
	Distância Hierárquica	Individualismo	Masculinidade	Conforto com Risco	Distância Hierárquica	Individualismo	Masculinidade	Conforto com Risco
Europa Latina	59,50	56,25	46,50	87,75	60	61	42,5	86
Grupo Anglo-Saxónico	32,20	83,80	63,00	43,20	35	89	62	46
Europa Nórdica	27,33	69,33	15,67	37,00	31	71	16	29
Europa Germânica	27,67	67,67	54,33	60,33	34	68	70	58
Europa do Leste	58,00	50,00	73,00	95,67	60	55	67	93
América Latina	68,14	22,86	52,71	83,86	69	15	56	82
África Subsariana	70,50	23,50	43,50	53,00	70,5	23,5	43,5	53
Culturas Árabes	75,33	37,67	49,67	73,67	80	38	52	68
Ásia do Sul	83,40	28,00	50,00	46,40	78	26	50	44
Ásia Confuciana	65,67	24,33	58,33	53,83	64	20	52,5	54,5

Tabela 6 - Estatísticas Descritivas para o PIB per capita: Desvio Padrão, Assimetria, Média e Mediana

PIB per capita	Desvio Padrão		Assimetria		Média		Mediana	
	1990	2022	1990	2022	1990	2022	1990	2022
Europa Latina	\$ 13,03	\$ 10,14	\$ -0,19	\$ -0,66	\$ 30,38	\$ 41,55	\$ 30,69	\$ 42,26
Grupo Anglo-Saxónico	\$ 13,78	\$ 67,26	\$ 1,55	\$ 1,60	\$ 31,51	\$ 68,34	\$ 29,45	\$ 57,86
Europa Nórdica	\$ 6,09	\$ 10,66	\$ 1,46	\$ -0,42	\$ 35,37	\$ 54,86	\$ 34,16	\$ 55,36
Europa Germânica	\$ 19,77	\$ 16,41	\$ 1,72	\$ 1,44	\$ 43,40	\$ 62,46	\$ 37,50	\$ 59,25
Europa do Leste	\$ 13,00	\$ 13,57	\$ -0,91	\$ -0,32	\$ 18,98	\$ 34,65	\$ 21,48	\$ 35,36
América Latina	\$ 11,93	\$ 14,22	\$ 0,31	\$ -0,35	\$ 9,88	\$ 16,13	\$ 9,81	\$ 15,62
África Subsariana	\$ 3,93	\$ 7,56	\$ 1,71	\$ 1,35	\$ 3,62	\$ 5,08	\$ 2,98	\$ 4,16
Culturas Árabes	\$ 37,33	\$ 41,32	\$ 1,76	\$ 0,54	\$ 16,10	\$ 25,85	\$ 9,41	\$ 22,97
Ásia do Sul	\$ 8,79	\$ 21,27	\$ 0,66	\$ 1,19	\$ 5,69	\$ 14,80	\$ 4,52	\$ 12,41
Ásia Confuciana	\$ 35,90	\$ 89,85	\$ -0,73	\$ 1,17	\$ 22,61	\$ 54,42	\$ 28,80	\$ 45,56

CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES

Neste capítulo serão apresentadas as conclusões obtidas durante a realização deste estudo. Não é estritamente apenas a conclusão científica do estudo após a aplicação do teste de hipóteses, mas também as conclusões secundárias (corolários) sobre a formulação da dissertação: as limitações da realização do estudo, possíveis caminhos futuros para a continuação da pesquisa de informação e posteriores construções de teses, entre outros.

Os departamentos de recursos humanos têm sido uma parte crucial das práticas empresariais há décadas e, particularmente, nos tempos modernos, à medida que os profissionais lidam com trabalhadores multigeracionais, iniciativas de diversidade e crises globais de saúde e económicas tornam-se imparáveis e apressadas. É necessário que os departamentos de recursos humanos mudem, bem como se adaptem às novas perspectivas sociais, tecnológicas e práticas empresariais. É importante que os gestores de recursos humanos se mantenham atualizados com todas as práticas emergentes de recursos humanos, a fim de apoiar organizações bem-sucedidas e produtivas. A antologia de investigação sobre práticas de recursos humanos para a força de trabalho moderna apresenta uma coleção dinâmica e diversificada de práticas globais para departamentos de recursos humanos. Esta antologia discute as práticas emergentes, bem como as tecnologias e iniciativas modernas que afetam a forma como os recursos humanos devem ser conduzidos. Cobrindo tópicos como a aprendizagem de máquinas, cultura organizacional e empreendedorismo social, os funcionários de recursos humanos, gestores, CEO's, estagiários e professores de negócios e negociações, investigadores e académicos. Durante algumas décadas, o ensino da gestão passou a ser dominado pela escola de pensamento Porter. A maioria dos cursos de estratégia são focados principalmente no ensino das estratégias genéricas de Porter e do modelo de cinco forças. O trabalho de Porter ajudou consideravelmente as organizações ao longo dos anos a gerar lucros para os seus acionistas e, por sua vez, proporcionar prosperidade para a sociedade.

A análise combinada dos modelos Globe e Hofstede, aliada aos dados do PIB, revelam que cultura, liderança e desenvolvimento económico estão profundamente interligados, evidenciando a importância das particularidades culturais e as suas implicações no desempenho organizacional e no progresso.

Os dados mostram que não existe um estilo único e universal de liderança eficaz. A valorização de características como carisma e orientação para a equipa é uma tendência global, mas a sua expressão varia conforme o contexto cultural. Em regiões como as Culturas Árabes e a Europa Germânica, estilos de liderança mais autónomos e protetores ganham relevância,

refletindo preferências específicas de cada sociedade. Assim, a liderança é culturalmente contingente, e a capacidade de adaptação às normas locais é fundamental para o sucesso.

O modelo Hofstede reforça a influência das dimensões culturais nos comportamentos organizacionais e na estrutura social. Países com alta distância hierárquica tendem a favorecer estruturas centralizadas, enquanto culturas mais individualistas promovem autonomia e inovação. Por outro lado, sociedades coletivistas destacam-se pela valorização da harmonia e das relações interpessoais, elementos que podem impulsionar a coesão social e o progresso económico. A relação com a aversão ao risco também é significativa, uma vez que culturas mais planeadas e avessas à incerteza tendem a apresentar maior estabilidade, enquanto aquelas mais flexíveis destacam-se pela inovação.

Quando analisamos o crescimento económico ao longo do tempo, observa-se que as regiões com características culturais que incentivam a inovação, a coesão social e a adaptação obtiveram os melhores resultados. A Ásia Confuciana e a Ásia do Sul, por exemplo, apresentam crescimentos expressivos, impulsionados por economias emergentes que combinam forte coesão cultural com políticas eficazes de desenvolvimento. A América Latina e a África Subsariana enfrentam desafios estruturais e económicos, apresentado crescimento desigual e, em alguns casos, retrocessos.

De uma forma abrangente, os resultados demonstram que a cultura e a economia caminham lado a lado como fatores interdependentes, contudo, a cultura social não é o fator determinante na criação de vantagens competitivas, que são pelo aproveitamento dos gestores das condições contemporâneas do mercado e da sociedade, mudando com o mercado. Apesar da influência da cultura social na criação da cultura empresarial, e desta no próprio aproveitamento do espaço económico, não é possível afirmar que as vantagens competitivas são inerentes em certos países.

Em seguimento deste raciocínio, a Hipótese 3, que dita que vantagens competitivas, não são inerentes aos países, mas ditam o sucesso de empresas e os sectores económicos neles integrados, é a conclusão coerente da problemática proposta por nós investigada.

CAPÍTULO 7 – LIMITAÇÕES DO ESTUDO E INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Esta dissertação propôs agregar conhecimento de estudos realizados sobre os temas de vantagens competitivas, estratégias competitivas e as influências culturais nestes temas, para que fosse possível tirar ilações e/ou, talvez com maior expectativa, pôr em causa dogmas económicos e de gestão já postulados, trilhando um possível caminho para a realização de novas conjunturas na área de gestão empresarial. Houve, contudo, entraves para que tal fosse possível.

Dos trabalhos bibliográficos consultados, poucos são os autores que fazem referências diretas entre o perfil cultural dos vários povos na formulação de vantagens competitivas e desenho de estratégias. Ainda assim, mesmo quando estas afirmações são referidas, são em efeito de passagem, ou apenas para formular um breve contexto.

Durante a fase de pesquisa para a realização deste estudo, a primeira conclusão formulada (ainda na primeira fase de construção literária) foi que este tema é pouco desenvolvido, especialmente em relação à importância atribuída contemporaneamente aos temas de Gestão, Estratégia e Sociologia Empresarial. É inevitável e imprescindível uma continuação mais aprofundada deste estudo a nível académico.

Em seguimento do que foi dito no subcapítulo anterior, existe um rácio considerável entre a importância deste tema para a quantidade (e qualidade) de estudos feitos sobre ele. Parafraseando Platão, na sua obra *República*: “a necessidade é a mãe da invenção”, uma afirmação que foi testada ao longo dos séculos e continua a manter-se esclarecedora, explicando a inevitabilidade do estudo desta temática, porque as realidades contemporâneas assim o têm exigido e constatado.

Tal como mencionado por Howard Faith, exposto anteriormente, a constante evolução de sistemas estatísticos e uma maior quantidade de dados irá contribuir para que novos teoremas e questões possam ser colocadas, abrindo trilhos para novas investigações.

8 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ainsbury, N. (2019). *Time to Amend Why Companies Existe? Business + Management*. Adrenalin Publishing Limited. Volume 33, New Zealand

Andriychuk, O. (2021). *Between Microeconomics and Geopolitics: On the Reasonable Application of Competition Law*. The Modern Law Review, Volume 85, Issue 3, pp 598-634.

Barbard, C. (2019) – *As Funções do Executivo*. Tradução Rita Canas Mendes. 1ª Edição, Lisboa, EDIÇÕES SÍLABO, 2019. ISBN:978-989-561-012-9.

Barre, R. (1978) *Economia Política*. Volume I, 1ª edição, Editora Difel/Difusão Editorial, Brasil.

Beaudreau, B. (2011). *Vertical Comparative Advantage*. The International Trade Journal, Volume 25, No. 3, July–August. DOI: [10.1080/08853908.2011.581610](https://doi.org/10.1080/08853908.2011.581610).

Bentley Systems (2024). *5 Ways Heavy Civil Teams Benefit from 4D Digital Twins*. Publish by the Bentley logo. <https://www.bentley.com/wp-content/uploads/ebook-synchro-5-ways-heavy-civil-4d-digital-twins-en-1.pdf>.

Beugelsdijk, S; Welzel, Chris (2018). *Dimensions and Dynamics of National Culture: Synthesizing Hofstede With Inglehart*. J Cross-Cultural Psychology. Vol. 49, Nº 10, October 2018. DOI: [10.1177/0022022118798505](https://doi.org/10.1177/0022022118798505).

Branco, C. (2012) – *Economia Política dos Direitos Humanos: Os direitos Humanos na era dos mercados*. 1ª Edição. Lisboa, Edições Sílabo. ISBN: 978-972-618-661-8.

Block, J.; Waletr, S. (2017 – *Hofstede's cultural dimensions and modes of entry into entrepreneurship* in *Exploring the Entrepreneurial Society*, Edward Elgar Publishing, p.22-34, Julho 2017. DOI: [10.4337/9781783472666.00008](https://doi.org/10.4337/9781783472666.00008).

Carvalho, J.; Filipe C. (2014). *Manual de Estratégia: Conceitos, Prática e Roteiro*. 4ª Edição. Lisboa, EDIÇÕES SÍLABO, 2014. ISBN: 978-972-618-776-9.

Carvalho, J. (2023). *Gestão de Empresas: Princípios Fundamentais*. EDIÇÕES SÍLABO, 6ª edição, Lisboa. ISBN: 978-989-561-315-1.

Ceglinski, P. (2017). *The Concept of Competitive Advantages: Logic, Sources and Durability*. Journal of Positive Management, Vol 7, Nº 3, May 2017. DOI: [10.12775/JPM.2016.016](https://doi.org/10.12775/JPM.2016.016).

Cheng, J.; Groysberg, B. (2020). *How Corporate Cultures Differ Around the World*. Harvard Business Review, January.

Coase, H. (1937). *The Nature of the Firm*. 1ª Edição, Economica, 4: 386-405. Retirado da Wiley Online Library, Consultado 26 de Março de 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>.

Coyne, K. & Subramaniam, S. (1996). *Bringing discipline to strategy*. The McKinsey Quarterly, 1996 Number 4.

Costa, R.; Mário, F.; Dalazen, L. (2017). *Implicações na condução de negócios em discentes do decurso de administração: Análise das dimensões de Hofstede*. Revista Espacios; Consultado 4 de Novembro de 2024: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n27/17382713.html>.

Costa, T. (2021). *Gestão Contemporânea: Princípios, Tendências e Desafios*. Edições Sílabo, 3ª Edição, Lisboa. ISBN: 978-989-561-176-8.

Culture Amp (2024). *A guide to mapping your employee experience*, 7th August.

Diniz, F. (2010). *Crescimento e Desenvolvimento. Económico: Modelos e agentes do Processo*. EDIÇÕES SÍLABO, 2ª edição, Lisboa. ISBN: 978-972-618-577-2.

Drucker, P. (1974). *Management: tasks, responsibilities and practices*. Allied Publishers PVT. Limited. Indian Edition.

Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. Published by Butterworth-Heinemann. The UK.

Emerald Insight (2018). *Improving your business posture: success through business model innovation from a strategic posture perspective*. Published in: Strategic Direction, 20180514. Strategic Direction, Vol. 34, Issue 5, pp. 31-33.

Faith, H. (2021). *Culture and Economics: A Literature Review (2021)*. Honors Theses. 663. Disponível em: https://repository.lsu.edu/honors_etd/663.

Falcone, T.; Wilson, T. (2008). *A proactive culture of support: Establishing a regional comparative advantage in a semi-rural area*. Competitiveness Review, Vol. 18, No. 3, pp. 241-256. <https://doi.org/10.1108/10595420810906019>.

Finuras, P. (2023). *Globalização e Gestão das Diferenças Culturais*. EDIÇÕES SÍLABO, 3ª edição, Lisboa. ISBN: 978-989-561-289-5.

Flamholtz, E.; Randle, Y. (2011). *Corporate Culture: The Ultimate Strategic Asset*. Stanford University Press.

Girod, S.; Birkinshaw, J.; Prange, C. (2023). *Business Agility: Key Themes and Future Directions*. California Management Review, Volume 65, Issue 4.

Gopalkrishnan, N. *Cultural Competence and Beyond: Working Across Cultures in Culturally Dynamic Partnerships*. *The International Journal of Community and Social Development*. Volume 1, N° 1, (Fevereiro, 2019). Consultado 15 de Abril de 2024. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2516602619826712>.

Graham, J.; Grennan, J.; Harvey, C.; Rajgopal, S. (2022). *Corporate Culture: Evidence from the field*. *Journal of Financial Economics*, Vol 146, N° 2, November. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2022.07.008>.

Grant, R. (1991). *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*. California Management Review, Volume 33, Issue 3.

Guo, M. (2024). *The Model of Enterprise Culture and Technology Innovation Performance Based on Deep Learning Corporate Culture and Technological Innovation Performance*. IEEE Access Access, IEEE. 12:66021-66030 2024.

Harrisson, L.; Huntington, S. (2000). *Culture Matters: How Values Shape Human Progress*. 1ª Edição. Basic Books, USA. ISBN: 0-465-03176-5.

Hart, K. (2008). *The human economy*. Publisher: Association of Social Anthropologists of the UK and Commonwealth. ISSN 2073-4158. ASA online, September.
<http://www.theasa.org/publications/asaonline.htm>.

Hawkins, H. (2023). *Cultural geographies II: In the critical zone? – Environments, landscapes and life*. Progress in Human Geography 47(5): pp. 718-727.

Heckscher, E. (1019). *The Effect of Foreign Trade on the Distribution of Income*. Ekonomisk Tidskrift, 497–512. Reprinted as Chapter 13 in American Economic Association (1949).

Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values (2nd ed.)*. Beverly Hills CA: Sage Publications. ISBN 0-8039-1444-X.

Hofstede, G. (2001). *Cultures and Organizations: Software of the mind*. 1ª Edição. Cambridge University Press, 1st edition, McGraw-Hill Book Company Europe.

House, R.; Hanges, Paul., Javidan, M., Dorfman, P. Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE study of 62 Societies*. Sage Publications, USA. ISBN: 0-7619-2401-9.

Huntington, S. (1999). *O Choque das Civilizações e a Mudança na Ordem Mundial*. Editora Gradiva.

Ilone, J. (2021). *6 Strategies to Gain Competitive Advantage from Michael Porter, the Author of "Competitive Advantage"*. Business Powerhouse, 4th August.

Jorgensen, J. (2008). *Comentário: Michael Porter's Contribution to Strategic Management*. BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, Vol 5, Nº 3, 2008. DOI: [10.4013/base.20083.07](https://doi.org/10.4013/base.20083.07)

Keynes, J. (2010). *Teoria Geral do Emprego, do Juro e da Moeda: Introdução de Paul Krugman*. Olhos D'Água Editora, 1ª edição, Lisboa. ISBN: 978-989-641-199-2.

Kotter, J. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. The Free Press, 1st edition, USA. ISBN: 0-02-918465-7.

Leontief, W. (1953). *Studies in the structure of the American economy: theoretical and empirical explorations in input-output analysis*. New York: Oxford University Press.

Loução, F., Mortágua, M. (2021). *Manual de Economia Política*. Bertrand Editora, 1ª edição. ISBN: 978-972-25-4119-0.

Ma, H. (2000). *Competitive Advantage and Firm Performance*. Competitiveness Review, Volume 10, Nº 2, February. Consultado 18 de Outubro de 2024. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb046396/full/html>.

Martins, J., (2024). *Internalização e Globalização de Empresas*. 2ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo, 2ª edição, Lisboa. ISBN: 978-989-561-345-8.

Melo, P.; Machado, C. (2020). *O Livro de Ouro para a Gestão de Recursos Humanos nas PME*. Editora RH, 1ª edição, Lisboa. ISBN: 978-972-8871-75-8.

Mintzeberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Harper Collins College, 1st edition, USA. ISBN: 978-006-044-556-0.

Nave, E.; Ferreira, J; Veiga, P. (2024). *International entrepreneurial culture as a booster of early and rapid internationalisation: A comparative study of Born Globals vs non-Born Globals*. Journal of International Entrepreneurship, 20240724. Springer Nature Journals.

Neal, L.; Cameron, R. (2019). *História Económica do Mundo: Do Paleolítico ao Presente*. Escolar Editora, 1ª edição. Portugal. ISBN: 978-972-592-558-4.

Neves, J. (2023). *Introdução à Economia*. PRINCÍPIA, 12ª edição, Cascais. ISBN: 978-989-716-403-3.

OECD/Eurostat (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. 4th edition. Paris: OECD Publishing and Luxembourg: Eurostat.

Ohlin, B. (1924). *The Theory of Interregional Exchange*. Cambridge, Harvard University Press.

Porter, M. E. (1979) – *How Competitive Forces Shape Strategy*. Harvard Business Review; Vol 57, Issue 2, 137 – 145.

Porter, M. (1986). *Changing Patterns of International Competition*. Published in California Management Review, Volume 28, Issue 2, Winter. <https://doi.org/10.2307/41165182>.

Porter, M. (author); Pollak, S. (Narrator) (1989) – *A Vantagem Competitiva das Nações*. Editora Campus, Brasil, Janeiro. ISBN: 9788570017581.

Porter, M. (1989) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Echo Point Books & Media, LLC, 2ª Edição. The Free Press. ISBN: 0-684-84146-0.

Ramos, A.; Ellitan, L. (2022). *Organizational Culture and Competitive Advantage: A Theoretical Review*. International Journal of Research, Vol. 9, Nº 2.

Reis, F. (2020). *Manual de Gestão das Organizações: Teoria e Prática*. 2ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo, 2ª edição, Lisboa. ISBN: 978-989-561-089-1.

Rego, A., Cunha, M. (2009). *Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos*. RH Editora, 1ª edição, Lisboa. ISBN: 978-972-8871-24-6.

R Foundation for Statistical Computing (2024). *Statutes of “The R Foundation for Statistical*

Computing”, January 22. Vienna, Austria.

R Development Core Team (2008). *R: A language and environment for statistical computing*. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria. ISBN 3 9000 51 07 0. <http://www.R-project.org>.

Ricardo, D. (1817; 2015)– *Princípios de Economia Política e de Tributação*. Fundação Calouste Gulbenkian, 5ª edição. Lisboa. ISBN: 978-972-31-0922-1.

Samuelson, P. (1949). *International factor-price equalization once again*. Economic Journal, 59, 181–97.

Sirsly, C.; Lamertz, K. (2008). *When Does a Corporate Social Responsibility Initiative Provide a First-Mover Advantage?* Business & Society, Volume 47, Issue 3.

Ștefan, C.; Popa, I.; Tărăban, I. (2023). *Strategic Orientation of Romanian Healthcare Organizations from a Contingency Theory Perspective Based on Porter's Generic Strategy Model Systems*; Oct, Vol. 11 Issue 10.

Rindova, Vi.; Kotha, S. (2001). *Continuous “morphing”: Competing through dynamic capabilities, form and function*. Academy of Management Journal, Vol. 44, Nº 6, December. DOI: [10.2307/3069400](https://doi.org/10.2307/3069400).

Rodrigues, J. (2022) *Princípios de Estratégia Organizacional*. Associação de Professores do Concelho de Almada, 1ª edição, Lisboa. 978-989-54973-4-8.

Schumpeter, J. (2019). *Capitalismo, Socialismo e Democracia*. Actual Editora, Novembro.

Seminario-Morales, M.; Huaman-Romani, Y.; Sanchez-Chero, M.; Carrasco-Choque, F. (2021). *Simulator for the Analysis of Economic Policies in an Isolated Market*. Published in: 2021 IEEE 1st International Conference on Advanced Learning Technologies on Education & Research (ICALTER) & Research (ICALTER), (2021) IEEE 1st International Conference on, 2021:1216.

Shi, X.; WANG, J. (2014). *Interpreting Hofstede Model and GLOBE Model: Which Way to Go for Cross-Cultural Research?* International Journal of Business and Management. Volume 6, Nº 5, May. Consultado 30 de Dezembro de 2024. DOI: [https:// 10.5539/ijbm.v6n5p93](https://10.5539/ijbm.v6n5p93).

Silva, V., Reis, F. (2018). *Capital Humano: Temas para uma boa gestão das organizações*. Edições Sílabo, 2ª Edição, Lisboa, ISBN: 978-972-618-903-9.

Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Volume 2, Book IV. Edited by S. M. Soares. MetaLibri Digital Library, 2007. Consultado 24 de Março de 2024. Disponível em: http://www.ibiblio.org/ml/libri/s/SmithA_WealthNations_p.pdf

Stonehouse, G.; Snowden, B. (2014). *Competitive Advantage Revisited: Michael Porter on Strategy and Competitiveness*. Journal of Management Inquiry. Volume 16, Nº 3, September. Consultado 23 de Novembro de 2024. Disponível em: <https://www.journals.sagepub.com/doi/10.1177/1056492607306333>.

Study Smart (2024). *Understanding the GLOBE Framework*. Studies of Study Smart. <https://www.studysmarter.co.uk/explanations/business-studies/organizational-behavior/globe-framework/#:~:text=In%20the%20realm%20of%20business%20studies%2C%20the%20GLOBE,discrepancies%20of%20the%20different%20countries%20they%20operate%20in>.

Taras, V.; Baack, D.; Caprar, D.; Dow, D.; Froese, F.; Jimenez, A.; Magnusson, P. (2019) *Diverse effects of diversity: Disaggregating effects of diversity in global virtual teams*. Journal of International Management, Volume 25, Issue 4, December.

Taras, V.; Baack, D.; Caprar, D.; Jiménez, A.; Frosse, F. (2021) - *Research: How Cultural Differences Can Impact Global Teams*. Harvard Bussiness Review, June.

Teixeira, S. (2022) – *Gestão das Organizações*. Escolar Editora, 4ª edição. ISBN: 978-972-592-600-0.

Wall, B. (2021). *Competitive Strategy*. Published in: *Salem Press Encyclopedia, Research Starters Business*. Great Neck Publishing. <https://bon.ual.pt:2813/c/iom4hz/viewer/html/ouf4llsmfn>.

Wright, M.; Malcom, J; Galante, J.; Corneille, S.; Grabovac, A.; Ingram, D.; Scchet, D. (2024). *Altered states of consciousness are prevalent and insufficiently supported clinically: A population survey*. *Mindfulness*, 15(5), 1162–1175. American Psychological Association.

Vidal-Naquet, P.; Bertin, J. (1987). *Atlas Histórico: Da Pré-História aos nossos dias*. Círculo de Leitores, 1ª edição. Tradução Germiniano Cascais Ferro, Portugal. ISBN: 972-42-0072-8.

Yin, X.; Fu, X.; Ponnambalam, L.; Xu, H; Goh, R. (2016). *Market fluctuation risk evaluation model for planning in manufacturing*. 2016 14th International Conference on Control, Automation, Robotics and Vision (ICARCV), Control, Automation, Robotics and Vision (ICARCV), 2016 and 14th International Conference on, 2016IEEE Xplore Digital Library.

Yoo, B.; Donthu, N.; Lenartowicz, T. (2011). *Measuring Hofstede's Five Dimensions of Cultural Values at the Individual Level: Development and Validation of CVSCALE*. *Journal of International Consumer Marketing*, Vol. 23, Issue 3-4.