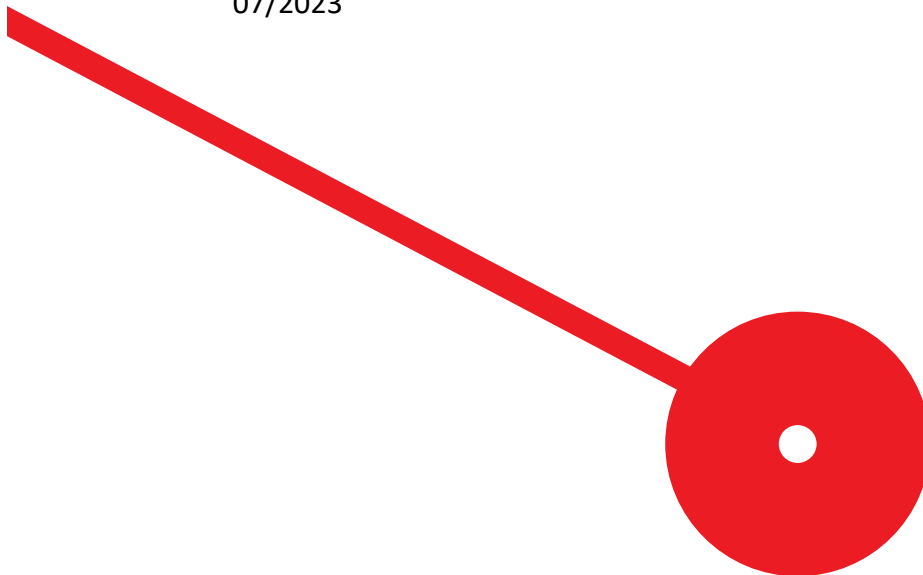




Internacionalização e Distância Cultural – Estudo de caso do grupo Jerónimo Martins

Pedro Soares dos Reis Ferreira Pinto

07/2023

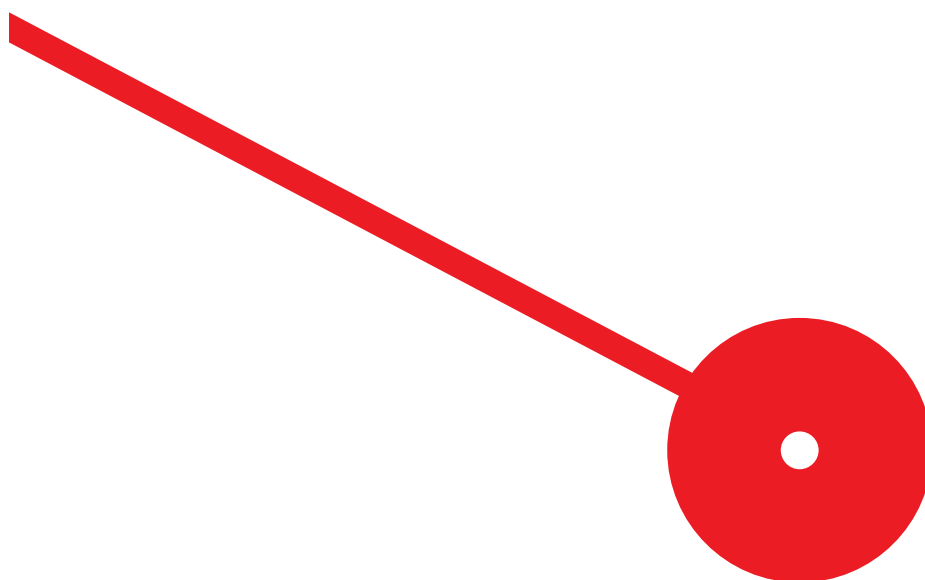


M MESTRADO
CURSO

Internacionalização e Distância Cultural – Estudo de caso do grupo Jerónimo Martins Pedro Soares dos Reis Ferreira Pinto

Dissertação de Mestrado
Apresentado Instituto Superior de Contabilidade e Administração
do Porto para obtenção do grau de Mestre em Assessoria de
Administração, sob orientação da Prof^ª. Doutora Clara Ribeiro.

Pedro Soares dos Reis Ferreira Pinto. Internacionalização e Distância Cultural – Estudo
de caso do grupo Jerónimo Martins
07/2023



Agradecimentos

Chega com esta dissertação, o término desta etapa importante na minha vida.

Etapa esta caminhada com altos e baixos, mas sempre sustentada por pessoas à minha volta que me apoiaram e me mostraram o caminho a percorrer.

Palavras não chegam para agradecer todo o apoio e ajuda que tive durante estes dois anos, tendo sido inúmeras as pessoas que sempre estiveram ao meu lado.

Não obstante, deixo um agradecimento especial:

À Prof^a. Doutora Clara Ribeiro, minha orientadora, pela paciência e prontidão em ajudar-me sempre que necessitei, com a sua calma, boa disposição e conhecimento.

À Cláudia, por todo o amor e apoio emocional.

À minha avó Justina, por toda a motivação, preocupação e carinho e apoio.

Aos meus pais, Fátima e Fernando, por sempre me terem proporcionado todas as oportunidades, mesmo que isso engloba-se alguns esforços. Sem eles, nada disto era possível.

Resumo:

A cultura, seja por meios de comportamentos, conhecimentos ou até tradições, é intrínseca a cada ser humano, cada país, ou até mesmo cada organização. Desta forma, torna-se essencial compreender a importância que as diferenças culturais, nas suas diferentes vertentes, possam ter nas formas de internacionalização das organizações. Desta forma, a cultura assume um cariz relevante aquando das decisões e do próprio desenvolvimento do processo de internacionalização de uma empresa, tendo, portanto, que ser bem analisada, de modo a ultrapassar barreiras que podem pôr em causa todo o sucesso deste processo desde o primeiro dia.

Assim sendo, o objetivo principal do trabalho, passa por compreender a influência que a distância cultural entre o país de origem e o país de destino do Investimento Direto Estrangeiro (IDE) tem, na definição do sucesso ou insucesso do processo de internacionalização de uma empresa nacional.

Desenvolvendo um estudo de caso referente ao Grupo Jerónimo Martins, alicerçado em variegada literatura, pretende-se relacionar as dimensões culturais estudadas por Greet Hofstede em cada país à qual o Grupo se internacionalizou, recorrendo, também, ao Índice (compósito) de Distância Cultural de Kogut e Singh para perceber melhor de que maneira a distância cultural pode influenciar o sucesso ou insucesso da internacionalização.

Os resultados obtidos apontam para uma relação entre a distância cultural dos países envolvidos e o respetivo sucesso ou insucesso do processo de internacionalização do Grupo. A diversidade dos valores de cada dimensão são fatores explicativos da melhor ou pior performance da internacionalização (quanto menor a distância cultural entre o país de origem e o de destino, melhor a performance da internacionalização do Grupo). Adicionalmente, a própria tipologia do modo de entrada (quanto menor a distância cultural, mais as formas de internacionalização como IDE são escolhidas com sucesso) decorre da distância cultural.

Palavras chave: Grupo Jerónimo Martins, dimensões culturais, IDE, Índice de Kogut e Singh, internacionalização.

Abstract:

Culture, whether by means of behavior, knowledge or even traditions, is intrinsic to every human being, every country, or even every organization. In this way, it is essential to understand the importance that cultural differences, in their different aspects, can have in the forms of internationalization of organizations. In this way, culture takes on a pivotal nature when decisions and the very development of the internationalization process of a company, and therefore has to be well analyzed, in order to overcome barriers that can jeopardize the entire success of this process from day one.

Therefore, the main objective of the work is to understand the influence that the cultural distance between the country of origin and the country of destination of Foreign Direct Investment (FDI) has, in the definition of the success or failure of the internationalization process of a national company.

Developing a case study regarding the Jerónimo Martins Group, based on varied literature, it is intended to relate the cultural dimensions studied by Greet Hofstede in each country to which the Group has internationalized, also using the composite Index of Cultural Distance of Kogut and Singh to better understand how cultural distance can influence the success or failure of internationalization.

The results obtained point to a relationship between the cultural distance of the countries involved and the respective success or failure of the Group's internationalization process. The diversity of the values of each dimension are explanatory factors of the better or worse performance of internationalization (the smaller the cultural distance between the country of origin and the destination, the better the performance of the internationalization of the Group). In addition, the very typology of the mode of entry (the shorter the cultural distance, the more the forms of internationalization as FDI are successfully chosen) stems from cultural distance.

Keywords: Jerónimo Martins Group, cultural dimensions, FDI, Kogut and Singh Index, internationalization.

Índice geral

Introdução.....	1
Capítulo I - Enquadramento teórico	3
1 Internacionalização e os seus modos de entrada	3
1.1 Conceito de Internacionalização vs. Globalização	3
1.2 Motivação para a internacionalização.....	5
1.3 Modelos/modos de entrada	8
1.3.1 Modelo Uppsala	8
1.3.2 Modelo <i>Born-Global</i>	9
1.3.3 Modelo das <i>Networks</i>	10
1.4 Modos de entrada.....	11
1.4.1 Non-Equity	11
1.4.1.1 Exportação	11
1.4.1.2 Acordos contratuais	13
1.4.2 Equity ou Investimento Direto Estrangeiro.....	16
1.4.2.1 Joint-Ventures	17
1.4.2.2 Aquisições.....	19
1.4.2.3 Investimento de raiz ou Greenfield investments.....	21
2 Influência da Distância Cultural.....	22
2.1 Greet Hofstede e as suas dimensões culturais.....	23
2.1.1 Individualismo vs. Coletivismo.....	24
2.1.2 Distância ao Poder.....	26
2.1.3 Aversão à Incerteza	27
2.1.4 Masculinidade vs. Feminilidade.....	29
2.1.5 Orientação a curto prazo vs. Orientação a longo prazo.....	30
2.1.6 Indulgência vs. Restrição	31
Capítulo II - Metodologia	33
Capítulo III - Estudo de caso – Jerónimo Martins.....	35
3 O Grupo.....	35
3.1 Enquadramento do Grupo.....	36
3.2 Distância cultural nos países de atividade	38
3.2.1 Portugal	38
3.2.2 Polónia.....	39
3.2.3 Colômbia	40
3.2.4 Brasil	41
3.2.5 Reino Unido	41
3.3 Distância Cultural – Kogut e Singh	42
3.4 A cultura refletida no Investimento Direto Estrangeiro.....	43
3.4.1.1 Portugal versus Polónia.....	44

3.4.1.2	Portugal versus Colômbia.....	45
3.4.1.3	Portugal versus Brasil.....	45
3.4.1.4	Portugal versus Reino Unido.....	46
3.4.2	O IDE do Grupo Jerónimo Martins nos países destino.....	47
3.4.2.1	Polónia.....	48
3.4.2.2	Colômbia.....	49
3.4.2.3	Brasil.....	50
3.4.2.4	Reino Unido.....	50
	Considerações finais.....	52
4	Conclusão.....	52
	Referências bibliográficas.....	55
	Anexos.....	62
	Anexo I – Índice de Kogut e Singh calculado.....	63

Índice de Figuras

Figura 1 Modos de entrada.....	11
Figura 2 Diferença entre JV e alianças estratégicas.	18
Figura 3 Citações do estudo de Kogut e Singh no Google Scholar.....	42
Figura 4 Diferenças entre os valores das dimensões culturais entre Portugal e Polónia.....	44
Figura 5 Diferenças entre os valores das dimensões culturais entre Portugal e Colômbia.	45
Figura 6 Diferenças entre os valores das dimensões culturais entre Portugal e Brasil.	46
Figura 7 Diferenças entre os valores das dimensões culturais entre Portugal e Reino Unido	47

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Motivações consoante a sua classificação segundo Simões.....	6
Tabela 2 - Motivações consoante a sua classificação (Proativas, reativas ou mistas).....	7
Tabela 3 - Vantagens e desvantagens das exportações.	13
Tabela 4 - Vantagens e desvantagens do licenciamento.	14
Tabela 5 - Vantagens e desvantagens das alianças.....	16
Tabela 6 - Vantagens e Desvantagens das <i>Joint-Ventures</i>	18
Tabela 7 - Vantagens e desvantagens das Aquisições.....	20
Tabela 8 - Vantagens e desvantagens dos investimentos de raiz / <i>Greenfields</i>	22
Tabela 9 - Diferenças entre sociedades individualistas e coletivistas.	25
Tabela 10 - Diferenças entre sociedades de pequena e grande distância ao poder.	26
Tabela 11 - Diferenças entre sociedades com um baixo e alto controlo da incerteza.	28
Tabela 12 - Diferenças entre sociedades femininas e masculinas.....	29
Tabela 13 - Diferenças entre sociedades orientadas a curto prazo e orientadas a longo prazo. ...	31
Tabela 14 - Diferenças entre sociedades mais restritas e mais indulgentes.	32
Tabela 15 - Valores das seis dimensões culturais de Hofstede dos países de investimento.....	38
Tabela 16 – Valores da Distância Cultural dos países de destino.	43
Tabela 17 - Investimentos do Grupo Jerónimo Martins.....	48

Lista de abreviaturas

DC – Distância Cultural

GLOBE – Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

IDV - Individualismo vs. Coletivismo

IVR - Indulgência vs. Restrição

JV – Joint Venture

LTO - Orientação a curto prazo vs. Orientação a longo prazo

MAS - Masculinidade vs. Feminilidade

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PDI - Distância ao Poder.

PME – Pequena e Média Empresa

PSI – Portuguese Stock Index

UAI – Aversão à Incerteza

Este documento é escrito em conformidade com o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa (1990), em vigor desde 2009.

É adotada a 7ª Edição da Norma APA como sistema de referência.

Introdução

A globalização é um processo cada vez mais em crescimento nos dias de hoje. De acordo com Hofstede (1997) e Campos e Canavezes (2007), o termo “Globalização” é normalmente utilizado a propósito de um conjunto de transformações socioeconómicas que vêm atravessando as sociedades contemporâneas em todos os cantos do mundo. Estas transformações são responsáveis por criar novos problemas socioeconómicos aos quais as organizações têm que se adaptar de forma a solucioná-los. Uma vantagem para as organizações, que acompanhou o processo de globalização, foi a necessidade das mesmas se internacionalizarem. A internacionalização de uma empresa passa então pelo processo em que a mesma decide comercializar produtos ou serviços fora do seu país de origem, sendo que este processo tem crescido exponencialmente durante as últimas décadas, visto apresentar diversos benefícios para qualquer organização. Embora haja várias implicações que podem influenciar o processo de internacionalização, é importante analisar a forma como a distância cultural pode facilitar ou prejudicar todo o processo.

Nos dias que correm e verificando os balanços anuais de contas, o Grupo Jerónimo Martins ocupa um lugar de destaque na economia portuguesa. Assim, torna-se interessante analisar a maneira como o Grupo se internacionalizou, procurando o sucesso, tanto nacional como internacional.

Deste modo, esta investigação tem como primeiro objetivo responder à questão de investigação: “De que maneira a distância cultural contribuiu para o sucesso/insucesso do processo de internacionalização do grupo Jerónimo Martins?”, passando também por tentar compreender de que forma a diferença cultural do país de origem (neste caso, Portugal) tem impacto direto no sucesso internacional da empresa, assim como perceber se uma menor distância cultural entre o país de origem e o país de destino permite o sucesso relativamente ao Investimento Direto Estrangeiro (IDE).

Sendo notável que a distância cultural tem influência no tipo de internacionalização de uma organização, propõem-se analisar o processo de internacionalização assim como a distância cultural que o grupo Jerónimo Martins enfrentou quando procedeu à sua internacionalização para os mercados internacionais, nomeadamente os mercados polacos e colombianos. Para tal, é apresentado no primeiro capítulo o enquadramento teórico, relacionado com os conceitos de internacionalização e globalização, seguindo-se da motivação para a mesma e consequentes

modelos de entrada. É enfatizado, neste primeiro capítulo, os modos de entrada, como é exemplo o Investimento Direto Estrangeiro.

Neste primeiro capítulo de enquadramento teórico apresentam-se as diferentes dimensões culturais desenvolvidas por Hofstede (1997). No segundo capítulo são apresentadas as considerações metodológicas que informam esta investigação. E por fim, no terceiro capítulo, é desenvolvido o estudo de caso referente ao Grupo Jerónimo Martins. A atividade do Grupo, tanto em Portugal, como no estrangeiro (nomeadamente na Polónia, na Colômbia, no Brasil e no Reino Unido), comparando assim os diferentes mercados na qual o Grupo opera. Neste capítulo recorre-se a um índice compósito, o Índice de Distância Cultural desenvolvido por Kogut e Singh (1988), que, juntamente com a literatura estudada, permitirá analisar este estudo de caso. Finalmente extraem-se algumas conclusões, apresentando as limitações do estudo e futuros desenvolvimentos.

Capítulo I - Enquadramento teórico

De maneira a estudar o sucesso do grupo Jerónimo Martins internacionalmente, é necessário primeiramente perceber de que se trata o conceito de internacionalização e como é que este se processa. Para além da internacionalização em si, é necessário compreender os respetivos modos e modelos de internacionalização. De seguida, e indo de encontro ao que Greet Hofstede demonstrou nos seus estudos, é de extrema importância compreender as suas seis dimensões culturais, de forma a obter dados comparativos sobre culturas diferentes que poderá ajudar na escolha de destinos no processo de internacionalização.

1 Internacionalização e os seus modos de entrada

Uma das consequências positivas que a Globalização nos proporcionou foi a criação de facilidades no processo de internacionalização das indústrias, ou seja, permitiu mais facilmente às indústrias expandirem os seus horizontes para outros países em busca de melhores resultados económicos, seja pela procura de recursos, ou até mesmo de mercados.

1.1 Conceito de Internacionalização vs. Globalização

No que diz respeito ao conceito de internacionalização, é impossível obter uma definição concreta e única, aceite pela comunidade académica, isto é, vários autores definem internacionalização de maneiras diferentes. Uma boa definição deste conceito, é apresentada por Mendes Borini et al. (2006, p. 43), que afirma que:

Internacionalização é o processo pelo qual a empresa deixa de operar nos limites do mercado nacional de origem e passa a explorar mercados estrangeiros, atuando de diferentes modos, desde mediante a simples exportação indireta até operações estrangeiras mais complexas e com maior comprometimento de recursos, tal como a instalação de subsidiárias no estrangeiro.

É de salientar também o facto de que internacionalização é distinto de globalização, embora estes dois termos possam ser usualmente usados como sinónimos. Segundo Dicken, como citado em Ramos (2012), internacionalização refere-se apenas ao aumento da extensão geográfica das atividades económicas através das fronteiras nacionais. Por outro lado, a globalização da atividade económica é qualitativamente diferente, pois apresenta-se como uma forma mais

avançada e complexa da internacionalização, implicando um certo grau de integração funcional entre as atividades económicas dispersas.

Para conhecer melhor tanto os conceitos de globalização, como de internacionalização, é necessário compreender como diferentes autores os caracterizam. No que diz respeito à globalização, é importante realçar a sua conotação com a palavra “global” e a todas as palavras que derivam da mesma, como é exemplo, aquecimento global, mercados globais, comunicações globais, entre outras tantas (L. C. S. Ramos, 2005). Numa perspetiva mais técnica, Cerny, como citado em Reich (1998, p. 5) explica-nos que “A globalização é definida aqui como um conjunto de estruturas económicas e políticas e processos decorrentes do carácter mutável dos bens e ativos que constituem a base da economia política internacional - em particular, o aumentar a diferenciação estrutural desses bens e ativos.”. Daly (1999, p. 31) sucintamente define Globalização como “What was many becomes one.” – O que eram muitos torna-se num só. Já Wolton, como citado em Lingua, n.d., defende que a globalização é centralizada em três pilares em sua base.

Num primeiro nível, encontramos um pilar político, onde a Organização das Nações Unidas e a posterior Declaração dos Direitos do Homem foram criados após a Segunda Guerra Mundial. Num segundo nível, encontramos a globalização económica, cada vez mais crescente. Por fim, o terceiro nível refere-se à “emergência da cultura e da comunicação como questão política mundial” (Wolton, 2004, p. 74), sendo que com a globalização, a cultura fica cada vez mais disseminada nos diferentes locais do globo. Já Scholte (2007), esclarece que foram criadas quatro principais definições de globalização, entre elas: globalização como internacionalização; globalização como liberalização, globalização como universalização; e por fim, globalização como ocidentalização. Assim, é possível concluir que, de facto, não há uma definição em concreto para o termo globalização, sendo que vários autores discordam entre si sobre o verdadeiro significado da palavra.

Um ponto fulcral referido anteriormente, é o facto da palavra globalização ser algumas vezes confundida com internacionalização. Daly (1999, p. 31) refere exatamente este ponto ao afirmar que:

Globalização (...) é frequentemente confundida com Internacionalização, mas é de facto, algo totalmente diferente”. Segue-se assim uma breve distinção entre os dois termos em que o autor refere-se a Internacionalização como a crescente importância do comércio internacional, tratados, alianças, relações internacionais, entre outros, sendo óbvio que “internacional” significa entre ou envolvendo nações (Daly, 1999). Por outro

lado, referente a Globalização, o autor descreve este processo como a integração económica global de várias economias, que previamente eram apenas nacionais, numa económica única global, envolvendo o livre comércio e a livre mobilidade de capital.

Deste modo, é perceptível que Daly contraria os estudos de Scholte, visto este último afirmar que quando Globalização é interpretado como Internacionalização, este termo refere-se ao crescimento das transações e dependência entre os países, onde mensagens, ideias, dinheiro ou até pessoas circulam entre si (Scholte, 2007). É importante realçar também que Scholte afirma que uma cultura global é o mesmo que uma cultura internacional, tentando assim provar a sua semelhança (Scholte, 2007).

1.2 Motivação para a internacionalização

Quando uma empresa ou indústria deseja iniciar o seu processo de internacionalização, este poderá ser considerado como uma das maiores etapas pela qual a mesma empresa ou indústria passa durante o seu funcionamento, trazendo vantagens, mas também riscos. Este último, que deverá ser minimizado, com vista ao sucesso. Deste modo, Almeida (2012) inúmera alguns motivos para o começo deste processo, nomeadamente a saturação do mercado interno e o acesso a determinados recursos aquando da presença noutro país. De acordo com Dunning e Lundan (2008), como citado em Vasconcelos Ferreira et al. (2011), podemos identificar quatro tipos de motivação que levam uma empresa a internacionalizar-se:

- Procura de recursos – No país de origem poderá não haver certo acesso a determinado recurso natural, matéria-prima ou até mesmo mão de obra, ou mesmo que haja acesso, o preço dos mesmos poderá ser insustentável. Assim, o planeamento da internacionalização é feito de forma a reduzir estes custos.
- Procura de mercado – Quando uma empresa tem em mente capturar de certa maneira um mercado (ou consumidores) no estrangeiro e utiliza o processo de internacionalização para reduzir custos, como por exemplo, custos de transporte. Neste ponto, a empresa ao invés de apenas exportar, poderá utilizar o Investimento Direto Estrangeiro de modo a beneficiar no futuro.
- Procura de eficiência – Procurando máxima eficiência, esta motivação pode, de certa forma, ser aliciada à procura de recursos, uma vez que o objetivo primário é alcançar uma maior eficiência, seja na transformação de recursos, seja na sua posterior comercialização. Aqui, é de salientar o facto que, muitas vezes, os países menos desenvolvidos são os mais procurados, uma vez que poderão, tal como na procura de recursos, oferecer mão de obra mais barata e maior disponibilidade de recursos a um preço mais reduzido.

- Procura de recursos estratégicos – Com o Investimento Direto Estrangeiro, as empresas têm o foco nas novas competências e recursos que irão adquirir, contrariando apenas a exploração dos ativos que têm a seu dispor. Assim, a empresa consegue adquirir conhecimento relativo ao país de destino que procura subsidiárias, uma vez que é necessária proximidade, não podendo ser transferido de país.

Para além destes quatro tipos de motivação, Dunning e Lundan (2008) afirmam que a expansão internacional das empresas também pode decorrer de estratégias, tanto agressivas como defensivas, que visam à obtenção de ganhos ou em resposta a movimentos feitos previamente por parte dos competidores, respetivamente.

Já Johanson e Vahlne (1977), vão de encontro com o estudo de Vasconcelos Ferreira et al. (2011) quando explica que a procura por mercados internacionais poderá constituir um fator de maior atratividade, comparando com o mercado nacional, quando este último se encontra em saturação ou perto da mesma.

De forma a agrupar melhor estes fatores motivacionais que têm como finalidade a internacionalização, Simões (1997), como citado por Costa (2017), dividiu-os em cinco parâmetros, nomeadamente: Endógenas; Características dos mercados; Relacionais; Acesso aos recursos no exterior e, por último, Incentivos Governamentais, ilustrados na Tabela 1, que se segue.

Tabela 1 - Motivações consoante a sua classificação segundo Simões.

Classificação	Motivações
Endógenas	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de crescimento da empresa • Aproveitamento da capacidade produtiva • Obtenção de economias de escala • Exploração de competências e tecnologias • Diversificação de riscos
Características dos mercados	<ul style="list-style-type: none"> • Saturação do mercado nacional. • Identificação de oportunidades no mercado internacional
Relacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Resposta aos concorrentes • Acompanhamento de clientes • Abordagem proposta por empresas estrangeiras
Acesso aos recursos no exterior	<ul style="list-style-type: none"> • Custos de produção mais baixos no exterior • Acesso a novas e melhores tecnologias
Incentivos Governamentais	<ul style="list-style-type: none"> • Apoios governamentais, tanto nacionais como internacionais.

Fonte: Costa (2017), adaptado de Simões (1997).

Podemos então classificar a categoria endógena como as razões que são por sua vez associadas aos objetivos e metas traçadas pela empresa; nas características dos mercados, encontramos as formas como a empresa reage às oportunidades do mercado; as motivações relacionais, podemos incluir a antevisão ou a reação a ações que outras empresas tomam, tendo estas relação com a empresa em questão; no que diz respeito ao acesso aos recursos no exterior, encontramos a procura pela eficiência e por sua vez por matérias primas ou mão de obra a um preço mais acessível, ou seja, melhorar as condições para a obtenção dos mesmos e por ultimo, encontramos os incentivos governamentais, constituindo assim apoios atribuídos pelos governos, tanto nacionais, como dos países de destino de forma a aliciar as empresas a se sediarem nos países (Costa, 2017).

Brito e Lorga (1999), como citado por Costa (2017) também categoriza as motivações em três grandes grupos: proativas; reativas e mistas. As motivações proativas referem-se às decisões tomadas pela própria empresa, as motivações reativas referem-se às respostas que a empresa tem que tomar no contexto da internacionalização, por meio de impulsos ou estímulos, e por fim, as motivações mistas que englobam estes últimos dois grupos.

Assim, Costa (2017), na Tabela 2 demonstra de uma maneira simplificada as motivações de acordo com estes três grupos:

Tabela 2 - Motivações consoante a sua classificação (Proativas, reativas ou mistas).

Classificação	Motivações
Proativas	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento do volume de negócio. • Aumento dos lucros. • Iniciativa da administração. • Competência tecnológica. • Produtos exclusivos. • Oportunidades em mercados estrangeiros. • Conhecimento do mercado. • Economias de escala. • Benefícios fiscais.
Reativas	<ul style="list-style-type: none"> • Ameaças competitivas. • Mercado interno pequeno ou até saturado. • Excesso de produção. • Extensão da venda de produtos locais. • Proximidade com clientes internacionais. • Redução da distância psicológica.

Mistas	<ul style="list-style-type: none"> • Proximidade Geográfica. • Afinidades culturais e linguísticas. • Redução de riscos e custos. • Busca por mercados com menor custo de produção. • Proximidade de fontes de matérias-primas. • Aproveitamento da imagem do país. • Apoios governamentais, tanto nacionais como estrangeiros.
--------	--

Fonte: Costa (2017).

Após análise das duas tabelas, é possível identificar, não só aspetos em comum, como também uma ampla gama de motivações que poderão levar uma empresa a iniciar ou acelerar o seu processo de internacionalização. Embora haja aspetos que são encontrados mais facilmente nas empresas, como é o caso da procura de recursos e mão de obra mais barato ou os benefícios fiscais, há outras motivações que são tidas como fundamentais para o sucesso do processo de internacionalização, como é o caso da proximidade com clientes internacionais ou o excesso de produção, que poderá encontrar um destino no estrangeiro.

1.3 Modelos/modos de entrada

No seguimento da procura e identificação de motivações para proceder ao processo de internacionalização, existem determinadas modelos de entrada que auxiliam a internacionalização. Deste modo, é importante realçar três dos modelos mais importantes de internacionalização que as indústrias podem aprofundar de modo a garantir o sucesso do processo de internacionalização, entre eles: o modelo da Escola de Uppsala, o modelo *Born-Global* e Modelo de redes (*Networks*).

1.3.1 Modelo Uppsala

Em relação ao modelo da escola de Uppsala (também conhecido como Modelo de internacionalização incremental), este foi primeiramente desenvolvido por Johanson e Vahlne e mais tarde, nos anos 90, aperfeiçoado (A. S. S. Teixeira, 2014). Segundo Arvidsson e Arvidsson (2019), o modelo Uppsala é baseado na relação entre o conhecimento do mercado que a industria pretende entrar, decisões de gestão em relação ao comprometimento e o resultado das atividades iniciais como um determinante para o compromisso futuro. De um modo resumido, a conclusão do estudo permitiu estabelecer três etapas que as empresas efetuavam para gradualmente iniciar o seu processo de internacionalização. Numa primeira etapa, as empresas começavam a realizar vendas diretas para o novo mercado de destino, de seguida, importavam para um agente ou intermediário, e por fim, criam uma subsidiária de vendas, seguindo-se a produção, havendo, nesta fase um compromisso de recursos (Pydd & Flores, 2014; Feld & Dusan Schreiber, 2016).

Desta forma, empresas com pouca ou nenhuma internacionalização, poderiam iniciar ou fazer crescer o seu processo de internacionalização em mercados com características semelhantes ao seu mercado de origem, deste modo, sendo culturalmente mais próximas (Eriksson, 1997, citado por Pydd & Flores, 2014).

1.3.2 Modelo *Born-Global*

Se abordamos a teoria do modelo de Uppsala como um processo em que a internacionalização é efetuada gradualmente e maior aos poucos e poucos, no outro espectro, encontramos um novo conceito intitulado como “*Born-Global*” ou “empresas *Born Global*”, que defende que este mesmo processo de internacionalização deve ser efetuado rapidamente e cada vez mais cedo, sem necessidade de possuir um bom base.

Assim, é possível afirmar que uma empresa *born global* já possui uma orientação para o estrangeiro. Segundo Gaspar (2013), o termo “*born global*” foi pela primeira vez utilizado por Rennie em 1993, descrevendo assim, empresas que iniciaram as suas exportações para o estrangeiro nos primeiros dois anos de funcionamento e em que as suas vendas externas constituíram uma grande percentagem das vendas totais (neste caso 76%), podendo confirmar assim, que empresas sem uma base solida e penetrada no mercado de origem, poderiam ter sucesso no exterior. Já Knight e Cavusgil (2004, p. 124), definem *born globals* como “organizações empresariais que, desde a sua fundação ou muito no seu inicio, procuram desempenho de negócios internacionais superiores partir da aplicação de recursos de conhecimentos para vendas de produtos em vários países de destino”.

Assim sendo, é necessário perceber quais as características que definem uma empresa *born global* para conseguir perceber o que as distingue de uma empresa que se adaptou a partir da teoria Uppsala.

Segundo Escandon-Barbosa et al., (2019) estas características dependem, tanto de fatores internos como de externos. Um exemplo de um fator interno passa pelo ambiente e experiencia do próprio fundador (Ihalainen, 2021). Arte (2017), argumenta que o conhecimento que o fundador de uma empresa tem é derivado das suas experiências passadas, tendo feito um estudo intensivo em empresas indianas que começaram o seu processo de internacionalização muito cedo. Apresentando assim uma correlação entre uma empresa *born-global* e o pensamento e estratégia do seu fundador. Zucchella et al. (2007, p. 277), nos seus estudos, também comprovam esta correlação, onde afirmam “que o papel das experiências passadas do fundador e especialmente a sua experiência internacionalmente (...) encontrou-se bastante significativa como fator para uma internacionalização mais precoce”. Outros fatores internos que predominam

nas empresas *born-global* passam pela forte orientação para o empreendedorismo internacional e o marketing internacional combinado assim como o baixo nível de recursos disponíveis, utilizando assim as exportações para criarem um nicho de mercado no estrangeiro com produtos diferenciados e cativantes (Feld & Dusan Schreiber, 2016). Como fatores externos, podemos enumerar a globalização, o crescimento e desenvolvimento das tecnologias de informação e até mesmo a sofisticação e desenvolvimento dos meios de logística internacional (Feld & Dusan Schreiber, 2016; Schaefer & Cabral, 2016).

1.3.3 Modelo das *Networks*

O modelo das *networks*, ou comumente descrito como a “teoria das redes” da escola nórdica, é desenvolvida em meados dos anos 70s. Este modelo, por sua vez, está ligado à interdependência das empresas com o meio que as rodeiam, sejam estes, clientes, fornecedores ou até mesmo concorrentes (Pinto, 2014).

Desta forma, Johanson & Mattsson (2015), como citado por Pinto (2014), estabelece três objetivos das *networks* inclusos no processo de internacionalização de uma empresa, entre eles:

- Procura por novos contactos e posições em novas empresas que permitam o acesso a novas redes existentes em países estrangeiros.
- Aumentar a carteira de contactos com empresas e redes internacionais onde a empresa já tem uma posição
- Aumento da coordenação em diferentes redes, noutros países.

Já D. S. R. Teixeira (2020), estabelece que, embora não exista uma definição concreta de *Networks*, esta poderá ser dividida em três partes. A primeira relaciona a *network* como um sistema em série, em que, como descrito acima, há uma dependência entre as partes. A segunda retrata a finalidade das relações em si, se optam por uma finalidade apenas comercial ou pessoal. Por fim, a última aborda que uma *network* aborda duas ou mais relações no mesmo processo.

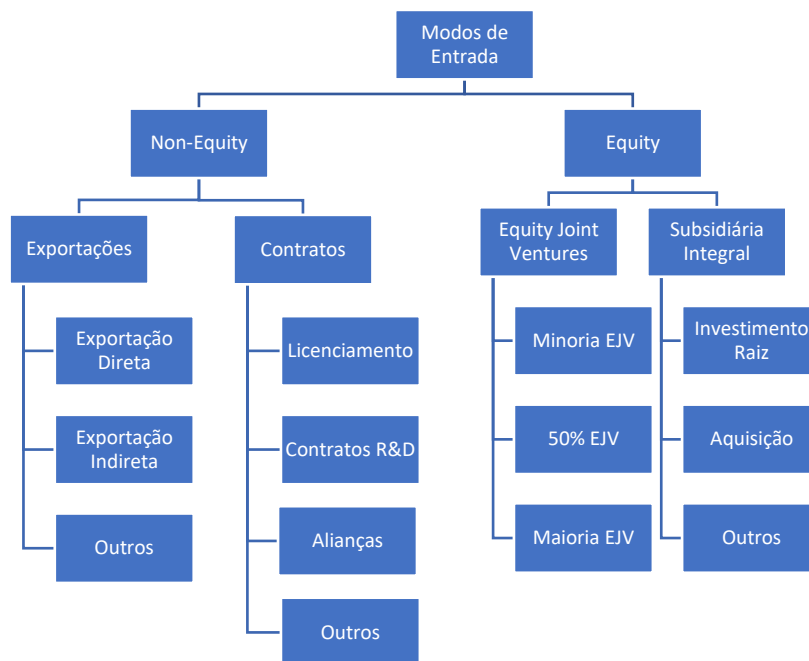
Assim, e como explica Behyan (2016), este modelo em *networks*, funciona como uma teia entre relações organizacionais e pessoais com membros exteriores, com propósito social e económico, que potencia às empresas a oportunidade de aumentar a informação, conhecimento e até diminuir custos de transação para melhorar o seu desempenho no mercado internacional.

1.4 Modos de entrada

Após definição do modo de entrada que uma empresa pretende utilizar para começar o seu processo de internacional, é importante definir também de que maneira é que a empresa irá efetivamente entrar no mercado internacional, ou seja, que meios utiliza para vender os seus produtos num mercado externo.

Segundo Pan e Tse (2000), podemos agrupar os mais variados modos de entrada como “*Equity Based*” and “*Non Equity Based*”. O primeiro refere-se mais propriamente a *Joint Ventures* (JV) e propriedades adquiridas, e o segundo, trata-se maioritariamente de acordos contratuais e de exportações. Na tabela seguinte, encontramos mais profundamente o que constitui cada um destes modos.

Figura 1 - Modos de entrada.



Fonte: Adaptado de Pan & Tse (2000).

1.4.1 Non-Equity

Começando pelos modos de entrada “*Non-Equity*”, encontramos meios de entrada que não englobam estruturas e recursos, físicos e humanos, sobre domínio direto da empresa. Desta forma, subdividimos em duas grandes categorias denominadas exportações e contratos.

1.4.1.1 Exportação

Começando por um dos meios de internacionalização mais utilizados pelas variadas empresas, a exportação resulta de um acordo entre uma empresa nacional e uma internacional

com vista a exportar, tanto productos como serviços para potenciais compradores no estrangeiro. Segundo Moreira et al. (2021), grande parte das Pequenas e Médias Empresas utiliza as exportações como o modo inicial de entrada no seu processo de internacionalização, tendo como causas, por exemplo, a ausência de capital, de capital humano, ou até mesmo quando existe o receio de perder o controlo da gestão (A. S. S. Teixeira, 2014). Embora as PME optem muitas vezes pela exportação, é de salientar que até mesmo as multinacionais podem depender exclusivamente de exportações.

Deste modo, Kotabe e Helsen (2010), indicam-nos que existem três tipos de exportações, nomeadamente: exportações indiretas; exportações diretas e, por último, exportações cooperativas, nomeadamente:

- **Exportação Indireta:** Existe exportação indireta quando uma empresa resolver vender os seus produtos ou serviços num país estrangeiro através de um intermediário independente (que nada tem a ver com a empresa mãe), traduzindo-se assim num risco mais reduzido. Desta maneira, as duas partes envolvidas têm motivação e regalias com este processo, sendo que a estrutura da empresa mãe poderá crescer e os lucros respetivos aos intermediários são resultado direto do trabalho dos mesmos (havendo motivação). Por outro lado, há um grande inconveniente para a empresa que exporta os produtos/serviços que se traduz na falta do controlo no que diz respeito a como o produto é vendido, falta de apoio presente no país estrangeiro ou até mesmo, maus canais de distribuição, que inevitavelmente poderão levar a maus resultados. Deste modo, as exportações indiretas poderão ser usadas enquanto o produto é novo, sendo que, quando o mercado cresce, a empresa poderá ser mais proativa e mudar a sua estratégia de acordo as suas necessidades (Kotabe & Helsen, 2010).
- **Exportação Direta:** Falamos de exportação direta quando a empresa desenvolve o seu próprio departamento de exportação e vende os seus produtos através de um intermediário situado no mercado de destino. Nesta opção, a empresa possuiu muito mais controlo sobre todas as suas operações, incluindo as internacionais. Deste modo, o potencial das vendas e conseqüentemente o lucro é muito mais significativo comparativamente com as exportações indiretas. No entanto, isto faz com que a utilização de recursos seja muito maior, visto que todos os passos serão da responsabilidade da empresa (Kotabe & Helsen, 2010).
- **Exportação Cooperativa:** Acontece quando uma empresa não tem os recursos, ou não pode despende dos mesmos, para estabelecer o seu próprio departamento de exportação, mas prefere ter algum controlo das operações feitas no estrangeiro. Um exemplo de Exportação Cooperativa passa pelo “*Piggyback*” onde uma

empresa utiliza a rede de distribuição de outra empresa para vender os seus produtos no mercado externo (Teixeira, 2014; Kotabe & Helsen, 2010).

Percebemos então a importância que as exportações contêm para certas empresas. Desta forma, é necessário ter em atenção as necessidades da empresa assim como a gestão da mesma para encontrar então a melhor estratégia em termos de resultados. Na seguinte tabela é demonstrado, resumidamente as vantagens e desvantagens, tanto das exportações diretas como indiretas.

Tabela 3 - Vantagens e desvantagens das exportações.

	Vantagens	Desvantagens
Exportações Diretas	Maior controlo dos determinados fatores.	Dispendioso em termos de capital, tanto financeiro como humano.
	Maior estudo e conhecimento do mercado estrangeiro e dos seus consumidores.	Risco de não encontrar um agente com capacidade para operar no mercado estrangeiro.
	Maior lucro (devido ao facto de não haver intermediários).	
	Relação próxima com os clientes.	
Exportações Indiretas	Não envolve tantos custos iniciais.	Falta de controlo por parte da empresa no mercado estrangeiro.
	Entrada no país já com infraestruturas definidas.	Não tão lucrativo (o preço tem que ser melhor avaliado, pois é distribuído).
	Boa rede pré-definida de logística	

Fonte: Autoria Própria.

1.4.1.2 Acordos contratuais

Segundo Simões et al. (2013), existem sete modo contratuais na qual uma empresa poderá se basear na sua internacionalização, sendo estes: contrato de licença; contratos de franchising; contrato de gestão; contrato de fornecimento de infraestruturas ou de unidades industriais; contrato de prestação de assistência técnica; contrato de prestação de serviços de engenharia; e por fim, alianças. Embora alguns destes não sejam tão utilizados, é importante realçar que, geralmente, os mais utilizados são os contratos por licença e por franchising.

1.4.1.2.1 Contratos de Licença

Os contratos de licença, ou “*Licensing*” são executados entre duas partes, o licenciador e o licenciado. Neste contrato, é permitido à empresa que se quer internacionalizar, que use e mantenha os seus direitos de propriedade, seja patente ou marcas, sem assumir, a seu cargo, os custos e responsabilidade de produção e comercialização (Simões et al., 2013). Aqui, os pagamentos poderão ser efetuados por três vias:

- Pagamentos fixos: que normalmente exigem um pagamento inicial que “compra” a informação e formação prestada ao licenciado.
- Royalties: que corresponde a uma percentagem fixa por produto vendido.
- Honorários: custo pago ao licenciador para cobrir os gastos com deslocações de técnicos ou formadores para o país estrangeiro, como estadias ou viagens.

Na tabela abaixo, encontramos sucintamente vantagens e desvantagens deste instrumento de internacionalização.

Tabela 4 - Vantagens e desvantagens do licenciamento.

Vantagens do Licenciamento	Desvantagens do Licenciamento
Promoção da marca.	Risco de criação de concorrência.
Poupança no gasto de recursos.	Qualidade da marca em risco.
Rapidez na entrada.	Inexistência de controlo do licenciado.
Possibilidade de entrada em mercados distantes e/ou desconhecidos.	Burocracias governamentais e respetivas taxas.
Possibilidade de testar previamente o mercado.	Gastos em identificação de potenciais parceiros.

Fonte: Simões et al. (2013).

Como demonstrado na tabela 4, existem, tanto vantagens, como desvantagens, de carácter importante a ter em consideração. No que diz respeito às vantagens, estas tornam-se importantes para a empresa porque terá a sua marca presente e promovida no estrangeiro, sem uma dispendiosa quantia de capital, onde por sua vez poderá também explorar o mercado para um posterior investimento direto. Já em relação às desvantagens, estas não são menos importantes.

Ao formar uma empresa estrangeira, existe sempre a possibilidade de criar concorrência, visto existir uma empresa estrangeira, com os mesmo conhecimentos e métodos que a empresa mãe. Contrariando a vantagem respetiva aos gastos de capital, é necessário ter em consideração que a empresa tem gastos no que diz respeito à identificação de potenciais parceiros e na elaboração de material de formação nos respetivos meios (seja softwares, manuais, etc.)(Simões et al., 2013).

1.4.1.2.2 Contratos de *Franchising*.

No que diz respeito aos contratos de *franchising*, estes são “um sistema de cooperação entre empresas diferentes ligadas por um contrato” (Santos & Moreira, 2004). Deste modo, neste contrato, existem duas partes: o franchisador, constituído pela empresa que licencia a marca, o produto/serviço, e as suas metodologias de negócio; e o francheado, constituído pela empresa que revenderá estes mesmos produtos/serviços.

É de notar também a similaridade com um contrato de licenciamento. No entanto, é importante referir que num contrato de licenciamento, a empresa que possui o produto ou serviço não tem nenhum controlo na forma como o mesmo é comercializado, o que não acontece num contrato de *franchising*, embora este também não seja grande (Santos & Moreira, 2004), mas também é necessário ter em consideração que, em alguns casos, enquanto o licenciamento incide sobre fabrico e vendas, as franquias centram-se na prestação de serviços (A. S. S. Teixeira, 2014).

Deste modo, e visto que o risco empresarial está sempre presente, existem vantagens e desvantagens que rodeiam este tipo de contrato.

No que diz respeito às vantagens, estas são semelhantes às do contrato de licenciamento, isto é, existe um investimento reduzido por parte da empresa. Esta também obtém conhecimento sobre o mercado local, visto que o francheado possui conhecimento cultural e legislativo do país destino (Kotabe & Helsen, 2010). Permite também a entrada da empresa e, conseqüentemente do seu produto ou serviço de uma maneira mais facilitada. No caso do francheado, este tem a possibilidade de vender um produto ou serviço de boa qualidade, sem gastos de produção, mantendo-se assim motivado para continuar.

Em relação às desvantagens, existem alguns problemas de grande importância que poderão aparecer. Assim, uma das maiores preocupações para a empresa é o não conseguir controlar todas as atividades do francheado, isto é, dependendo da maneira como o francheado gera o seu negócio, a marca está suscetível a eventuais críticas, assim como a criação de tensão entre as duas partes (A. S. S. Teixeira, 2014). Havendo exemplos de empresas que, após celebração de contratos de *franchising*, substituíram-nos por Joint-Ventures, para assim terem mais controlo sobre o investimento (Kotabe & Helsen, 2010).

1.4.1.2.3 Alianças

Uma aliança, também conhecida como aliança estratégica, pode ser considerada com um acordo, seja formal ou informal, considerado relevante para a empresa e caracterizado pela obtenção de objetivos estratégicos pelas duas partes, que beneficiam ambas (Kotabe & Helsen, 2010; Teixeira, 2014).

Kotabe e Helsen (2010), demonstram que as alianças estratégicas poderão ter vários tipos, desde um simples acordo de licenciamento, até uma ampla e densa rede de laços empresariais. Os autores também afirmam que a complexidade das alianças é determinada pela competência das partes interessadas.

Conforme a tabela 5, é exemplificado as vantagens e desvantagens presentes neste tipo de internacionalização.

Tabela 5 - Vantagens e desvantagens das alianças.

Vantagens das alianças	Desvantagens das Alianças
Redução de custos e riscos.	Maior complexidade organizacional.
Maior facilidade de acesso e expansão em mercados externos.	Problemas de coordenação.
Maior facilidade de obtenção de economias de escala e/ou de gama.	Limitações à definição de políticas de gestão autónomas.
Aproveitamento de posicionamento de mercado, linhas de produtos ou competências complementares.	Exposição às diferenças de objetivos, perspectivas de negócio, modos de gestão e culturas empresariais.
Exploração de sinergias.	Risco de divergência de horizontes temporais para o negócio.
Possibilidade de entrada rápida no mercado.	Risco de criar e de alimentar um concorrente.
Exploração de oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento de negócios em conjunto.	Exposição a outros comportamentos oportuníssimos do parceiro.
Possibilidade de acesso a conhecimentos tecnológicos do parceiro.	Risco de erosão da posição competitiva.
Acesso a redes de relações.	Dificuldade de sustentação da base de confiança entre os parceiros.
Ganhos de reputação em mercados externos.	Dificuldade de desenvolvimento, partilha e aplicação de conhecimento.

Fonte: Simões et al. (2013).

1.4.2 Equity ou Investimento Direto Estrangeiro

Terminando o modo de entrada “*Non-Equity-Based*”, Pan & Tse (2000), introduzem-nos o termo “*Equity*”, referindo-se assim a meios de entrada em que há um envolvimento de propriedade ou capital, dividindo-se assim em Joint-ventures ou Subsidiárias.

No que diz respeito a esta envolvimento de propriedade, existe, portanto, um Investimento Direto Estrangeiro por parte da empresa que pretende internacionalizar-se. Segundo o Banco de Portugal (2019), um investimento estrangeiro ocorre quando um investidor de um país passa a deter, no mínimo, 10% do capital de uma empresa residente noutra país, levando assim a ter poder

na tomada de decisões, e por sua vez, influência. Desta forma, considera-se que o investimento é direto porque o respetivo investidor, sendo este individual, empresa ou um grupo de entidades, pretende controlar, gerir ou até mesmo possuir uma influência significativa na empresa de destino, que por sua vez, é estrangeira (C. I. C. Ferreira, 2021). Já a OCDE (2009) define o IDE como uma categoria de investimento transfronteiriço, na qual um investidor residente numa economia estabelece um interesse duradouro e de influência sobre uma empresa residente noutra economia.

Desta forma, o IDE constitui um canal de extrema importância para posteriormente conduzir à transferência de tecnologia entre países, promovendo o comércio internacional, impulsionando assim o desenvolvimento económico. Root (1994), por sua vez, identifica três razões básicas pelas quais as empresas procuram investir em investimento direto estrangeiro, entre elas, a obtenção de matérias-primas, o baixo custo da produção e por última para penetrar em novos mercados locais.

Desta forma, é possível identificar três principais modos de investimento, entre eles, as *Joint-Ventures*, as aquisições e os investimentos de raiz (greenfield).

1.4.2.1 Joint-Ventures

Começando pelas *Joint-Ventures*, estas acontecem quando uma empresa se quer internacionalizar para outro país, mas não deseja acabar com o seu controlo, isto é, é criada uma fusão entre duas empresas. A primeira disponibiliza os produtos e a tecnologia de ponta e a segunda, normalmente uma empresa local, dispõe dos conhecimentos de mercado (Walsley, 1985). Deste modo, é possível perceber que existem três tipos de *Joint-Ventures*, diferenciadas pela percentagem de domínio que a empresa detém.

- Maioria (onde existem mais de 50% de domínio)
- Cinquenta – Cinquenta
- Minoría (onde existem menos de 50% de domínio)

Para melhor perceber a finalidade de uma *Joint-Venture*, Glitz e Moro (2013, p. 9909) afirmam que:

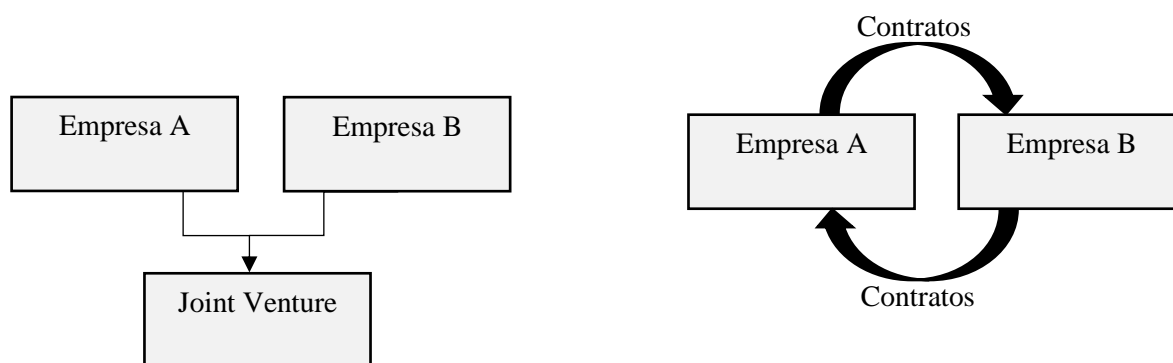
Convém salientar que a principal finalidade da formalização de uma *joint-venture* é a redução dos riscos do investimento, a possibilidade de operar com maior e melhor eficiência e de acelerar as etapas do processo de desenvolvimento de pesquisas para determinado escopo.

Hollensen (2014), defende a diferença entre uma *Joint-Venture* e uma Aliança Estratégica, onde afirma que numa aliança, não é formada uma nova empresa, desta forma, as empresas formam uma aliança para distribuir custos de investimento e riscos. Já numa JV, esta envolve a

criação de uma nova empresa no estrangeiro, sendo controlada totalmente ou parcialmente pela empresa mãe.

Na figura 2 é possível visualizar a principal diferença entre uma JV e uma aliança estratégica, definidas anteriormente.

Figura 2 - Diferença entre JV e alianças estratégicas.



Fonte: Hollensen (2014, p.380).

Desta forma, é possível compreender a importância e as regalias que uma JV pode trazer para uma organização. Assim, diversas empresas espalhadas pelo globo escolhem o uso de JV para se expandirem internacionalmente. Tal como os anteriores meios de internacionalização, é necessário compreender as vantagens e as desvantagens das JV.

Na seguinte tabela, é representado, tanto as vantagens, como as desvantagens das *Joint-Ventures*.

Tabela 6 - Vantagens e Desvantagens das *Joint-Ventures*.

Vantagens das JV	Desvantagens das JV
Acesso a novos contactos e conhecimento dos mercados locais.	Os objetivos de ambas as partes podem ser incompatíveis, podendo resultar em conflitos.
Baixo risco político e de mercado.	Existência de desproporcionalidade nas contribuições dos parceiros para a JV.
Partilha de conhecimento e de recursos.	Sendo um investimento a longo prazo, as empresas poderão ficar presas a esse investimento.
Risco partilhado.	Incompatibilidade no que toca às culturais entre os dois países, sendo que poderá causar conflitos internos.

Mais barato em termos capitais face às aquisições.	Perda de flexibilidade.
Possibilidade de uma melhor relação com os governos do mercado de destino.	
Possibilidade de evitar tarifas locais ou barreiras.	

Fonte: Adaptado de Hollensen (2014, p.391).

1.4.2.2 Aquisições

No que diz respeito às aquisições, Root (1994) afirma que muitos pedidos de investimento consistem na aquisição de uma empresa no estrangeiro comparativamente a começar uma nova JV. Há diferentes fatores que elucidam os investidores a preferirem uma aquisição, entre eles, a diversificação do produto vendido, diversificação geográfica, aquisição de um certo ativo (seja de gestão, tecnologia, canais de logística, mão de obra, etc.), procura de matérias-primas, entre outras.

Desta forma, as aquisições, segundo Hollensen (2014) e Root (1994) podem ser classificadas como:

- Aquisição Horizontal (onde as linhas de produtos e de mercados da empresa adquirida e da empresa adquirente são similares).
- Aquisição Vertical (onde a empresa adquirida torna-se fornecedora ou cliente da empresa adquirente).
- Aquisição concêntrica (onde a empresa adquirida tem o mesmo mercado, mas tecnologia diferente ou a mesma tecnologia com um mercado diferente, comparando com a empresa adquirente).
- Aquisição conglomerada (onde a empresa adquirida foca-se numa indústria diferente da empresa adquirente).

Após esta análise, é necessário compreender as vantagens e desvantagens no que diz respeito às aquisições. Para tal, a tabela 7 elucidada as vantagens e desvantagens. É importante realçar também que o sucesso de uma aquisição está diretamente relacionado com a escolha da empresa adquirida, desta forma, uma vantagem pode tornar-se uma desvantagem apenas pela pobre escolha de empresa (Root, 1994).

Tabela 7 - Vantagens e desvantagens das Aquisições.

Vantagens das Aquisições	Desvantagens das Aquisições
Entrada facilitada e rápida (pois a empresa já está situada e já possui produtos e mercados).	Processo difícil e demorado para a escolha da empresa a adquirir.
Aquisição de novas linhas de produtos.	Risco de conflito com entidades governamentais.
Distribuição de ativos que são escassos no país de destino.	Problemas de comunicação e coordenação.
Diminuição da concorrência.	
Acesso a canais de distribuição.	

Fonte: Adaptado de Root (1994) e Silva (2021) .

Conforme é possível observar na tabela 7, existem diversas vantagens e desvantagens no processo de aquisição.

No que diz respeito às vantagens, é importante salientar que estas vantagens são possíveis, e que não devem ser tidas em consideração como certas. Root (1994) afirma que o ponto crítico das aquisições passa pela escolha da empresa a adquirir. Uma má seleção da empresa, consegue transformar qualquer vantagem em desvantagem rapidamente.

Para começar, a empresa adquirente penetra num novo mercado estrangeiro já com mercado e produtos estabelecidos, por contrapartida, o processo de criação de uma *Joint-Venture* é muito mais demorado e dispendioso. Outra vantagem que muitas empresas decidem focar-se, passa pela distribuição de ativos através da empresa adquirida, que no seu país é escassa. Estes ativos podem ser ativos humanos, de gestão, tecnologia, entre outros. Outra vantagem associada às aquisições é o facto que poderá diminuir a concorrência, porque a empresa mãe decide comprar um concorrente direto no país estrangeiro, passando a vender os produtos em seu nome próprio, dominando uma maior fatia do mercado e captando recursos materiais e humanos. Ao adquirir uma empresa num país estrangeiro, o acesso a canais de distribuição é facilitado visto a empresa adquirida já possuir mercado no país (Silva, 2021).

Já no que diz respeito às desvantagens referentes à escolha das aquisições, de modo a uma empresa se internacionalizar, o primeiro passa pelo facto do processo de escolha da empresa ser um processo, que embora demorado, é bastante difícil de se concretizar, sendo o primeiro passo para o sucesso no futuro, ou seja, se este ponto – a escolha – for mal feita, o processo tornar-se-á num grande prejuízo.

Assim, há demasiado estudo a ser feito referente a outras empresas de modo a conseguir encontrar a melhor empresa a ser adquirida. A segunda desvantagem, prende-se no facto de haver governos que são menos favoráveis às aquisições comparativamente à escolha das *Joint-Ventures*. Esta desvantagem é baseada em governos (como é exemplo o Canadá ou a Austrália) onde os mesmos acreditam que uma aquisição não contribui economicamente para o país e não aceitam muito bem o facto de haver empresas estrangeiras a dominar um negócio local. (Root, 1994)

1.4.2.3 Investimento de raiz ou Greenfield investments.

Quando é verificado que uma aquisição não é possível, seja por falta de escolha ou porque a própria aquisição envolve um custo muito alto, as empresas poderão escolher um investimento de raiz ou investimento *Greenfield*. Há também certos países anfitriões que poderão oferecer incentivos aos investimentos de raiz, o que poderá também ser um fator crítico para esta escolha de investimento. Desta forma, de acordo com Silva (2021), um investimento de raiz traduz-se na existência de um maior controlo da subsidiária no exterior, sendo que esta subsidiária é criada à imagem da empresa mãe, como por exemplo, contendo a mesma cultura organizacional, podendo assim exercer um maior controlo e uma melhor ligação e compreensão entre a subsidiária e a empresa-mãe, indo de encontro a Hollensen (2014), quando o autor afirma que “uma nova empresa criada de raiz, significa um novo começo e uma oportunidade para a empresa internacional de moldar a empresa local recém-criada à sua imagem e com os seus critérios”.

Assim sendo, Hill (2008), demonstra-nos detalhadamente quais as vantagens e desvantagens que se obtém ao escolher este tipo de investimento. Nomeadamente às vantagens, o autor afirma que a maior vantagem referente ao investimento de raiz, é, como referido anteriormente, a capacidade da empresa de construir uma subsidiária à sua imagem, com os valores pretendidos. Desta forma, torna-se mais prático do que alterar uma cultura organizacional já existente. Indo de encontro à mesma capacidade, torna-se mais fácil estabelecer meios de trabalho, onde estes são criados do zero, do que alterar meios de trabalho já existentes, o que requer mais tempo e disponibilidade, por parte dos colaboradores.

De modo a contrariar as vantagens, existem algumas desvantagens ao escolher um investimento de raiz. Uma destas desvantagens traduz-se no tempo de demora da operação em si, sendo uma operação mais lenta do que um processo de aquisição, por exemplo. Outra grande desvantagem que as empresas têm que ter em mente, é o risco associado ao investimento de raiz, que é elevado, havendo incerteza quando ao lucro e quanto ao valor certo de investimento, visto num investimento *greenfield*, a empresa gasta capital desde o primeiro momento que contempla o início do negócio. Um facto que é importante realçar é o do risco associado ao investimento de raiz ser inferior ao risco associado a uma aquisição, tendo como justificação a inexistência de surpresas após o início do processo (Hill, 2008). Por último é importante realçar o elevado número

de recursos, sejam estes humanos, tecnológicos, financeiros ou até mesmo logísticos, que a empresa deverá atribuir para começar o processo de investimento.

Tabela 8 - Vantagens e desvantagens dos investimentos de raiz / *Greenfields*.

Vantagens dos investimentos de raiz	Desvantagens dos investimentos de raiz
Possibilidade de criar uma subsidiária compartilhando os mesmos valores e cultura organizacional.	Preparação e execução demora bastante tempo.
Possibilidade de criação de meios de trabalho (ao invés de adaptar os existentes).	Risco elevado, sem garantias de lucro ou de sucesso.
	Dispendioso ao nível de variados recursos.

Fonte: Autoria própria, adaptado de Hill (2008) .

2 Influência da Distância Cultural

Com o desenvolvimento da tecnologia e da capacidade de comunicação e de locomoção, a globalização tornou-se vital para a sobrevivência, tanto do ser humano como das empresas e indústrias geridas pelo mesmo. Assim, da mesma forma que uma pessoa precisa de se movimentar cada vez mais rápido internacionalmente, seja presencialmente, ou com recurso a tecnologias, as empresas sentem a mesma necessidade, ou seja, chegam a um patamar em que é necessário “expandir horizontes” e desenvolverem um processo de internacionalização. Desta maneira, e tendo em vista as motivações para a internacionalização descritas acima, é necessário ter em atenção outro ponto vital para o sucesso do processo de internacionalização, a distância cultural entre o país de origem da empresa, e o respetivo país de destino.

Cada empresa possuiu uma identidade própria e certos valores culturais que são influenciados, tanto pelos seus administradores e conseqüente imagem da empresa, como também pelos seus colaboradores e o país onde está sediada. Desta maneira, é necessário ter em consideração que, por exemplo, uma empresa portuguesa quer iniciar o seu processo de internacionalização para, por exemplo, a Polónia, esta tem de ter em atenção as diferenças culturais dos dois países de forma a adequar e adaptar a sua estratégia consoante as diferenças, de modo a garantir o sucesso no país de destino.

Existem, portanto, vários modelos que permitem avaliar estes aspetos. Dentro dos mais conhecidos, encontramos o Projecto GLOBE – *Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness* -, as dimensões culturais de Trompenaars e, por fim, as dimensões culturais de

Hofstede, que embora partilhem dimensões semelhantes, possuem características próprias a si mesmo.

Começando pelo GLOBE, este foca-se principalmente na examinação de crenças que as diferentes culturas têm sobre os líderes eficazes (Figueiredo, 2018). Percebe-se assim que os principais alvos de análise deste estudo prendem-se principalmente nos líderes. Também Trompenaar, no seu estudo com sete dimensões focou-se nos líderes e na procura de um melhor relacionamento entre colaboradores culturalmente diferentes. Já Greet Hofstede, nos seus estudos, procurou compreender as diferenças culturais presentes entre países diferentes.

De modo a tentar compreender melhor estas diferenças, Hofstede tentou responder à problemática que surgiu – porque é que, em contextos semelhantes ou iguais, pessoas de diferentes culturas reagem de maneira diferente? – e decidiu então decifrar este comportamento, criando assim a sua teoria denominada “Teoria das Dimensões Culturais” (AFS, 2011).

2.1 Greet Hofstede e as suas dimensões culturais.

Greet Hofstede, ou conhecido apenas por Hofstede, define cultura como “a programação coletiva da mente que distingue uns membros de um grupo ou categoria de pessoas dos outros.” (Insights, n.d.-b). Deste modo, surgiu a necessidade para Hofstede de tentar compreender em que consiste esta “programação coletiva” e quais são os valores que predominam em certas culturas ou países. Para tal, Hofstede procedeu a realizar um estudo entre 1967 e 1973, composto por 117 000 funcionários da Internacional Business Machines Corporation – IBM – distribuídos por 50 países. Este estudo, publicado apenas em 1980 sobre o nome “Teoria das Dimensões Culturais” é hoje uma referência na área da cultura (Cuofano, 2022).

Como resultado desta investigação intensiva, Hofstede identificou seis dimensões (onde inicialmente eram apenas quatro, tendo sido adicionadas duas mais tarde) que por sua vez analisam a cultura, sendo estas:

- Individualismo vs. Coletivismo
- Distância ao Poder
- Aversão à Incerteza
- Masculinidade vs. Feminilidade
- Orientação a curto prazo vs. Orientação a longo prazo
- Indulgência vs. Restrição

Neste modelo, é importante realçar que as dimensões estudadas são baseadas em relações estatísticas, o que torna obrigatório haver um mínimo de 10 países, de forma a obter resultados

mais concretos e precisos. Neste caso, Hofstede utilizou 50 países, o que aumenta a credibilidade do mesmo (São Paulo, 2015).

2.1.1 Individualismo vs. Coletivismo

Começando pela primeira dimensão estudada por Hofstede, denominada Individualismo vs. Coletivismo. Brewer e Venaik (2011) definem o primeiro polo denominado Individualismo como sociedades que se importam mais com o individual ou com a família próxima apenas, ao par que no outro expoente, Coletivismo, as pessoas pertencem a um certo grupo desde o momento que nascem, ou seja, contém uma ligação forte e coesa com as pessoas à sua volta, sem pedir nada em volta (São Paulo, 2015). Embora acima se discuta dois polos, é necessário recordar que apenas é estudada uma variante, que varia entre o valor 0 e 100 (Finuras, 2017). Assim sendo, uma sociedade mais inclinada para o valor 100, considera-se mais individualista, ao par de que uma sociedade mais inclinada para o valor 0, considera-se mais coletivista. Tendo em vista esta definição, podemos afirmar que uma sociedade mais individualista tende, por norma, a ser uma sociedade em que predomina mais riqueza, riqueza esta que é gerada por comportamentos individualistas que criam uma certa distância com os grupos coletivos (Finuras, 2017). No caso de uma sociedade coletivista, encontramos curiosamente, sociedades mais nacionalistas, isto é, em que as pessoas se identificam como um grupo, confiando assim nos seus, mas suspeitando sempre dos que não pertencem ao seu grupo. É importante salientar também que numa sociedade coletivista, os níveis de confiança social e institucional são muito mais altos do que nas sociedades individualistas.

No caso de Portugal, o valor na dimensão Individualismo vs. Coletivismo é de 27, tornando Portugal numa sociedade mais coletivista. Assim, podemos afirmar que em Portugal, a sociedade manifesta um compromisso comunitário havendo assim um grande nível de lealdade. Nestas sociedades mais coletivistas, as ofensas precedem a vergonha e por sua vez, a perda de prestígio. Assim, as ligações próximas são bastante importantes, não tanto como numa sociedade individual, onde prima as competências pessoais, ou seja, uma sociedade coletivista prima o bem estar do grupo, enquanto que uma sociedade individualista, prima o bem estar pessoal (Roque, 2016; Finuras, 2017).

Tabela 9 - Diferenças entre sociedades individualistas e coletivistas.

	Individualistas	Coletivistas
Sociedade, família e local de trabalho	Cada um deve ocupar-se de si próprio e da sua família mais próxima.	As pessoas nascem em famílias alargadas ou outros grupos, que as protegem em troca de lealdade.
	A identidade está baseada no indivíduo.	A identidade é função do grupo social a que cada um pertence.
	A finalidade da educação é aprender como aprender.	A finalidade da educação é aprender como fazer.
	O recrutamento e a promoção baseiam-se unicamente nas competências e regras.	O recrutamento e a promoção têm em conta o grupo de pertença.
	A tarefa prevalece face à relação.	A relação prevalece face à tarefa.
	Comunicação de baixo contexto.	Comunicação de elevado contexto.
	Gestão de indivíduos.	Gestão de grupos.
Política e ideologias	Todos têm direito a uma vida privada.	O grupo invade a vida privada.
	Os interesses individuais estão acima dos interesses do coletivo.	Os interesses do coletivo estão acima do interesse individual.
	Elevado Productio Nacional Bruto per capita.	Baixo Produto Nacional Bruto per capita.
	Poder político exercido pelos eleitores.	Poder político exercido por grupos de interesse.
	Liberdade de imprensa.	Imprensa controlada pelo Estado.
	O ideal de liberdade prima sobre o da igualdade.	O ideal de igualdade prima sobre o da liberdade.
	A autorrealização do indivíduo constitui uma meta fundamental.	A harmonia e o consenso social constituem metas fundamentais.

Fonte: Adaptado de Hofstede et al. (2010) .

2.1.2 Distância ao Poder

Em segundo lugar na lista de dimensões culturais estudadas por Hofstede, encontramos a Distância ao Poder. Esta dimensão permite-nos estudar de que maneira existe uma dependência dos níveis mais baixos da sociedade em relação aos níveis mais altos, isto é, entre os subordinados e os seus superiores. De acordo com Roque (2016), uma sociedade com menor distância ao poder promove a igualdade e define a desigualdade como algo que deve ser minimizado, sendo assim mais igualitárias, ao par de que uma sociedade com uma maior distância ao poder, caracteriza-se por sociedades mais estruturadas. Uma correlação que é importante mencionar é o facto de sociedades com um alto nível de distância ao poder, estarem associadas geralmente a sociedades mais coletivistas (House et al., 2004, citado por Roque, 2016).

Portugal, no índice da distância ao poder, encontra-se com um valor de 63, demonstrando assim uma inclinação para uma maior distância ao poder. Desta forma, percebemos que uma distância hierárquica está bem enraizadas na cultura portuguesa e o facto de uma pessoa se encontrar numa posição de poder, traduz-se automaticamente em benefícios (Insights, n.d.-a) Também é possível verificar, que, em relação a Portugal, atributos como a sociedade e as ideologias coincidem com fatores relacionados com uma maior distância ao poder.

Tabela 10 - Diferenças entre sociedades de pequena e grande distância ao poder.

	Menor Distância ao Poder	Maior Distância ao Poder
Sociedade, família e local de trabalho	A desigualdade deve ser minimizada.	A desigualdade é desejável e deve existir.
	Os pais tratam os filhos como iguais.	Os pais ensinam os filhos a obedecer.
	Os filhos tratam os pais como iguais.	Os filhos tratam os pais com respeito.
	Os professores são especialistas e transmitem verdades absolutas.	Os professores são mentores que transmitem sabedoria pessoal.
	A descentralização é comum.	A centralização é comum.
	A diferença salarial é reduzida dentro da organização.	A diferença salarial é elevada dentro da organização.
	Os símbolos de estatuto e consequentes privilégios são mal vistos.	Os símbolos de estatuto e consequentes privilégios devem existir para os altos cargos e são bem vistos.

Política e ideologias	Competências, riqueza, poder e estatuto não estão necessariamente juntos.	Competências, riqueza, poder e estatuto devem estar juntos.
	A classe média é grande.	A classe média é pequena.
	Todos devem ter direitos iguais.	Os poderosos têm privilégios e regalias.
	A forma de mudar um sistema político é mudando as regras (evolução).	A forma de mudar um sistema político é derrubando quem está no poder (revolução).
	Governos pluralistas baseados no voto da maioria.	Governos autocráticos e oligárquicos baseados na designação.
	Pequenas diferenças de rendimentos na sociedade, reduzidas ainda mais pelo sistema fiscal.	Grandes diferenças de rendimentos na sociedade agudizadas pelo sistema fiscal.
	As religiões e os sistemas filosóficos dominantes acentuam a igualdade.	As religiões e sistemas filosóficos dominantes acentuam a hierarquia e a estratificação.

Fonte: Adaptado de Hofstede et al. (2010) .

2.1.3 Aversão à Incerteza

A terceira dimensão cultural estudada por Hofstede – Aversão à Incerteza – relaciona-se com o grau de ansiedade presente na sociedade. Deste modo, uma sociedade com uma forte (valor alto) aversão à incerteza, tenta criar estratégias de forma a reduzir a ansiedade e por sua vez a incerteza do futuro. Desta forma, a mudança é vista como um perigo ou um risco e o que prevalece são tradições e leis que formalizam todos os passos a seguir. Por outro lado, numa sociedade com um baixo nível de aversão à incerteza, a novidade é a inovação. A inovação, traz por sua vez, experiências e tentativas novas, o que favorece, por sua vez o desenvolvimento intelectual e a criatividade (Sánchez, 2013).

Hofstede (1997), como citado em Sánchez (2013) explica-nos fatores que caracterizam uma sociedade com uma alta aversão à incerteza, como é exemplo uma sociedade mais expressiva, mais intensa relativamente a sentimentos, onde os professores possuem o conhecimento e este não deve ser questionado. Por outro lado, é demonstrado que países com um baixo nível de aversão à incerteza, como é exemplo a Dinamarca, a linguagem é mais simples, não há tanta aderência a sentimentos e onde o conhecimento é subjetivo, isto é, são permitidos o debate e a troca de ideias.

Portugal, curiosamente, apresenta um valor de 99 na dimensão Aversão à Incerteza, o que define bastante a sua posição em relação a evitar, quase a todo o custo, a incerteza. Podemos categorizar Portugal, como tendo uma grande quantidade de regras e comportamentos que se traduzem como tradição e encontramos uma grande resistência ao novo, ou seja, à inovação (Insights, n.d.-a)

Tabela 11 - Diferenças entre sociedades com um baixo e alto controlo da incerteza.

	Baixo Controlo da Incerteza	Alto Controlo da Incerteza
Sociedade, família e local de trabalho	Pouco stress, sentimento subjetivo de bem-estar.	Níveis de stress elevado, sentimento subjetivo de ansiedade.
	Educação flexível relativamente ao que é sujo ou tabu.	Normas restritas para as crianças sobre o que é tabu ou sujo.
	Deve existir o menor número possível de regras.	Necessidade emocional de regras, mesmo que sejam ineficazes.
	A precisão e pontualidade devem ser aprendidas.	Precisão e pontualidade surgem naturalmente.
	Motivação pela necessidade de realização, de estima e de pertença.	Motivação pela necessidade de segurança, estima e de pertença.
	O que é diferente, é curioso.	O que é diferente, é perigoso.
	O professor tem o direito de não saber.	O professor deve ter todas as respostas.
Política e ideologias	Se as leis não podem ser respeitadas, devem ser modificadas.	Se as leis não podem ser respeitadas, somos pecadores e devemos arrependê-nos.
	Os cidadãos têm o direito de protestar.	Os protestos devem ser reprimidos.
	Tolerância e moderação.	Conservadorismo, extremismo, lei e ordem.
	Regionalismo, internacionalismo e esforço de integração das minorias.	Nacionalismo, xenofobia e repressão de minorias.
	A verdade de um grupo não deve ser imposta aos demais.	Só existe uma verdade e nós possuímo-la.
	Muitos enfermeiros e poucos médicos.	Muitos médicos e poucos enfermeiros.

	A oposição ao nível dos ideais não impede a amizade.	A amizade entre cientistas de ideais opostas não é possível.
--	--	--

Fonte: Adaptado de Hofstede et al. (2010) .

2.1.4 Masculinidade vs. Feminilidade

A quarta dimensão estudada por Hofstede diz respeito à Masculinidade vs. Feminilidade, isto é, estuda, se numa cultura estão presentes valores mais masculinos ou mais femininos. Nesta dimensão é necessário compreender quais são estes valores, isto é, exemplificado, na medida em que sociedades mais masculinas traduzem-se em sociedades em que o papel do homem deverá ser forte e duro, sem lugar para emoções e a mulher mais sentimental (Sánchez, 2013). Numa sociedade com inclinação mais masculina, encontramos indivíduos que são motivados pelos triunfos pessoais, onde se vive para trabalhar e onde os problemas são resolvidos por meio de confronto. Por outro lado, numa sociedade caracterizada pela feminilidade, não existe uma separação de géneros, ou seja, tanto o homem como a mulher são responsáveis pela sua qualidade de vida e pelos seus sentimentos. Qualidade de vida esta, que supera os triunfos pessoais e motiva a sociedade a progredir. Por fim, a tomada de decisão é feita apenas por meio de consenso e negociação (Sánchez, 2013). Resumidamente, podemos afirmar que o objetivo final numa sociedade masculina é aspirar a ser o melhor, ao par de que numa sociedade feminina, é gostar realmente do que fazemos (Insights, n.d.-a).

Como realça o site oficial de Hofstede (Insights, n.d.-a), Portugal obteve uma valor de 31 nesta dimensão, o que se traduz numa sociedade mais feminina. Características da sociedade portuguesa, nesta dimensão, traduzem-se no lema “trabalhar para viver” e onde a igualdade, solidariedade e a qualidade de vida, tanto doméstica como profissional são bastante valorizadas. No caso profissional, um bom líder é aquele que dá apoio aos seus colaboradores, invés de ser autoritário.

Tabela 12 - Diferenças entre sociedades femininas e masculinas.

	Sociedades femininas	Sociedades Masculinas	
Sociedade, família e local de trabalho	Valores que predominam: Atenção e cuidado pelos outros.	Valores que predominam: Sucesso e progresso material.	
	Os homens e as mulheres podem ser ternos.	Os homens mostram autoconfiança, ambição e dureza.	As mulheres devem ser ternas e ocupar-se das relações.

	Na família, tanto o homem como a mulher se ocupam dos factos e dos sentimentos.	Na família, os factos são do domínio do pai e os sentimentos do domínio da mãe.
	Simpatia pelos mais fracos.	Simpatia pelos mais fortes.
	Os conflitos são resolvidos através da negociação e do compromisso.	Os conflitos são resolvidos através do confronto.
	Os gestores apelam para a intuição e procuram o consenso.	Os gestores devem ser decisivos e autoafirmativos.
	Trabalha-se para viver.	Vive-se para trabalhar.
Política e ideologias	Deve-se ajudar os necessitados.	Deve-se apoiar os mais fortes.
	O que é pequeno e lento é bonito.	O que é grande e rápido é bonito.
	Parte considerável do Produto Interno Bruto consagrada à ajuda dos países pobres.	O governo destina uma pequena proporção do Produto Interno Bruto consagrada à ajuda dos países pobres.
	Os conflitos internacionais devem resolver-se mediante negociação e compromisso.	Os conflitos internacionais devem resolver-se mediante demonstrações de força ou através de confrontos bélicos.
	A libertação das mulheres significa a partilha equitativa das tarefas, tanto no trabalho como em casa.	A libertação das mulheres significa que sejam admitidas para funções que outrora eram reservadas aos homens.
	As religiões dominantes insistem na complementaridade dos sexos.	As religiões dominantes insistem na prerrogativa masculina.
	Prioridade máxima à preservação do meio ambiente.	Prioridade máxima à sustentação do crescimento económico.

Fonte: Adaptado de Hofstede et al. (2010) .

2.1.5 Orientação a curto prazo vs. Orientação a longo prazo

Orientação a curto prazo vs. orientação a longo prazo, constitui a quinta dimensão cultural estudada por Hofstede, e traduz-se em perceber se a mentalidade da sociedade em geral está vocacionada mais para o presente, ou mais para um futuro. Isto é, podemos afirmar que uma sociedade orientada a curto prazo, valoriza valores e costumes relacionados tanto com o passado, como com o presente, tal como é exemplo, o cumprimento das obrigações, o orgulho nacional e o respeito pela tradição (Ng & Lim, 2019). No outro espectro, encontramos sociedades que valorizam investimentos na qual apenas num futuro mais longínquo é que poderão se traduzir em

resultados. Desta forma, encontramos na orientação a longo prazo o valor mais alto, enquanto, o valor mais baixo, se traduz em sociedades com orientação a curto prazo. Podemos também classificar uma sociedade com orientação a longo prazo como pragmática ou científica, ao par de que uma orientação a curto prazo, poderá ser classificada como mais passiva (Insights, n.d.-a).

No caso português, a pontuação é baixa, de apenas 28, o que significa que Portugal tem uma orientação a curto prazo. Assim, é possível perceber que o pensamento comum é mais passivo ou normativo, ao invés de um pensamento mais pragmático (Insights, n.d.-a). É possível compreender então, que Portugal possui um grande respeito pela tradição, não há propriamente um pensamento poupado em termos económicos e os melhores resultados, são os rápidos.

Tabela 13 - Diferenças entre sociedades orientadas a curto prazo e orientadas a longo prazo.

	Sociedades orientadas a curto prazo	Sociedades orientadas a longo prazo
Sociedade, família e local de trabalho	Eventos importantes estão a acontecer ou já aconteceram.	Eventos importantes são esperados no futuro.
	As relações profissionais são recíprocas.	As relações profissionais são determinadas pelo estatuto.
	O sucesso/insucesso é dependente da sorte.	O sucesso é dependente do esforço e o insucesso é dependente da falta de esforço.
	Existem guias universais sobre o que é correto e incorreto.	O que é correto ou incorreto depende da situação.
	O foco está nos lucros do ano presente.	O foco está nos lucros daqui a dez anos.
	Despesas sociais e de consumo.	Poupança monetária com vista a investimento.
Política e ideologias	As pessoas têm uma mentalidade dinâmica e a mudança é bem aceite.	As pessoas têm uma mentalidade estável e difícil de mudar.

Fonte: Adaptado de Hofstede et al. (2010) .

2.1.6 Indulgência vs. Restrição

Por ultimo, em 2010, foi adicionada a sexta e ultima dimensão, Indulgencia vs. Restrição (São Paulo, 2015). Esta dimensão, relativamente recente, ainda não é utilizada de forma coesa e abrangente pela comunidade académica, devido ao facto de utilizar um objeto de estudo que não pode ser medido de igual maneira pelos diferentes países, a felicidade (São Paulo, 2015).

Assim, percebemos que a dimensão Indulgencia vs. Restrição relaciona-se com três fatores principais: a felicidade, a importância que a sociedade dá ao lazer e o controlo da vida.

Assim podemos perceber que há dois opostos na equação. Por um lado, numa sociedade mais inclinada para a indulgência, vemos valores como uma atitude boémia, por um aproveitamento do lazer e pela procura de diversão e relaxamento, ao par que, uma sociedade mais inclinada para a restrição, abomina estes valores e controlam mais os desejos e os sentimentos, seja por isso as fazer sentir que estão incorrer em maldade, seja por escrutínio social ou mesmo legislativo (São Paulo, 2015).

Portugal, por sua vez, no que diz respeito à dimensão Indulgência vs. Restrição, possui um valor bastante baixo, de apenas 33. Isto traduz-me numa sociedade mais restrita ou de contenção. Desta maneira, é possível perceber que, em termos culturais, a sociedade portuguesa tende a ser mais pessimista, não colocando o lazer em primeiro lugar e os seus desejos, com medo de estar a fazer algo mau ou mesmo por percepção de normas sociais (Insights, n.d.-a).

Tabela 14 - Diferenças entre sociedades mais restritas e mais indulgentes.

	Sociedades mais restritas	Sociedades mais indulgentes
Sociedade, família e local de trabalho	A escola é altamente valorizada.	A escola não é a única coisa importante na vida.
	Os líderes são autocratas.	Os líderes são democráticos e cooperativos.
	Pouca percentagem de pessoas felizes.	Maior percentagem de pessoas felizes.
	Pouca importância em ter amigos.	Amigos são altamente valorizados.
	Sorrir é considerado suspeito.	Sorrir é a norma.
Política e ideologias	O Estado reprime e pune.	Os cidadãos sentem-se livres.
	O medo e a obediência prevalecem.	A liberdade é muito apreciada.
	Liberdade de expressão não é uma preocupação.	Liberdade de expressão é altamente valorizada.
	Disciplina moral.	Pouca disciplina moral.

Fonte: Adaptado de Hofstede et al. (2010).

Capítulo II - Metodologia

Este capítulo denominado “Metodologia”, tem como objetivo definir a metodologia mais assertiva para prosseguir e, conseqüentemente realizar esta investigação. Desta maneira, percebemos que a presente dissertação incide num estudo de caso, derivado de uma metodologia qualitativa.

As opções metodológicas do presente trabalho foram enquadradas pelo objeto de estudo e pela questão de investigação colocada:

— de que forma a distância cultural contribui para o sucesso/insucesso do processo de internacionalização do Grupo Jerónimo Martins?

Subsidiariamente, as seguintes questões também serão abordadas no decorrer da investigação:

— será que a diferença cultural entre o país de origem (Portugal) e o país de destino tem impacto no sucesso internacional do grupo?

— uma menor distância cultural entre o país de origem e o país de destino justifica o sucesso potencia um modo de entrada como o do IDE?

Sendo habitual na literatura a segmentação da metodologia entre: metodologia qualitativa, metodologia quantitativa e metodologia mista.

No que diz respeito à metodologia quantitativa, é possível afirmar que a sua principal característica relaciona-se com o facto de se utilizar a recolha de dados para testar hipóteses, baseando-se principalmente em variáveis que consistem em medição numérica, fazendo-se assim uma análise estatística de modo a comprovar, ou não, as teorias propostas (Oliveira et al., 2019).

A metodologia qualitativa, define que uma problemática que surgiu pode ser melhor compreendida analisando o contexto em que ocorre ou na qual está inserido, especialmente quando os limite desta mesma problemática não está bem definida (Yin, 2001). Desta maneira, vários tipos de dados são recolhidos provenientes de diferentes meios. Esta abordagem, pode assim seguir três diferentes possibilidades de realizar a pesquisa, entre elas: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia (Godoy, 1995).

Referente à metodologia mista (métodos múltiplos ou de triangulação), Sampieri et al. (2013, p. 550), citado em Oliveira et al. (2019) afirmam que:

Os métodos mistos representam um conjunto de processos sistemáticos e críticos de pesquisa e implicam a coleta e a análise de dados quantitativos e qualitativos, assim como sua integração e discussão conjunta, para realizar inferências como produto de toda a informação coletada (metainferências) e conseguir um maior entendimento do fenômeno em estudo. (...) São a integração sistemática dos métodos quantitativo e qualitativo em um só estudo.

O objeto de estudo é a dinâmica de internacionalização do Grupo Jerónimo Martins. Procura-se perceber, numa primeira instância, de que maneira é que o Grupo se internacionalizou, passando por estudar as dimensões culturais dos países de destino e relevar as diferenças entre si, utilizando as diferentes dimensões da distância cultural desenvolvidas pelos trabalhos de Hofstede. Deste modo, o recurso à metodologia qualitativa afigura-se como o procedimento mais adequado. Com efeito, pretende-se analisar as formas de internacionalização do Grupo Jerónimo Martins em concreto, sendo importante haver uma interpretação dos dados recolhidos, avançando-se para um estudo de caso (Yin, 2003; Godoy, 1995). Os dados recolhidos são fundamentalmente secundários, extraídos em peças contabilísticas como os Relatório e Contas do Grupo Jerónimo Martins, com periodicidade anual.

Haverá, complementarmente, o recurso à análise do índice proposto por Kogut e Singh (1988) para tentar esclarecer, empiricamente, se o modo de entrada pode ser influenciado pela maior ou menor distância cultural entre o país de origem (Portugal) e o país alvo (Polónia, Colômbia, Brasil e Reino Unido), procedimento que se aproxima da metodologia de cariz misto.

Desta maneira, procuramos perceber se a Distância Cultural tem influência na determinação de sucesso deste Grupo aquando da sua internacionalização, analisando as diferentes formas de entrada nos mercados (seguindo o modelo clássico proposto por Root, 1994, com a inclusão das dimensões de Hofstede).

Capítulo III - Estudo de caso – Jerónimo Martins

3 O Grupo

O grupo Jerónimo Martins, publica anualmente um Relatório e Contas onde demonstra detalhadamente todas as operações e números referente ao Grupo. Desde o seu posicionamento estratégico, passando pelas demonstrações financeiras, consolidadas e individuais até à sua visão e compromisso para o ano seguinte. Desta maneira, é usual o presidente começar o Relatório e Contas com uma mensagem pessoal. Assim, Pedro Soares dos Santos, Presidente e CEO do grupo Jerónimo Martins introduz estas palavras, no meio da sua mensagem:

“As nossas Companhias, num trabalho notável de adaptação à envolvente política, social e económica, reforçaram o foco na competitividade como forma de protegerem o poder de compra dos consumidores e, conseqüentemente, os volumes, resultando em 25,4 mil milhões de euros de vendas consolidadas, um aumento de 21,5% em comparação com 2021.”

Segue-se então uma explicação individual para cada marca, consoante o país:

“A Biedronka, que aumentou 24,1% as vendas (...), lançando uma nova app (...) apostando nas compras online e nas entregas rápidas, e criando a Biedronka Home.” Isto na Polónia.

“Em Portugal, (...) o Pingo Doce esteve sempre focado em conter o efeito da escalada de preços (...). O resultado foi um crescimento de 11,2% nas vendas (...). Quanto ao Recheio (...) a assertividade comercial da Companhia permitiu que as vendas crescessem 27.7%.

“Na Colômbia, a Ara voltou a apresentar uma fora dinâmica de crescimento (...) que cresceram 62,1% em pesos colombianos (...) Um marco histórico em 2022 foi a abertura da loja 1.000 (...).”

Lendo a mensagem do Presidente e CEO do Grupo, é possível salientar a determinação do mesmo para com o futuro do grupo e com o processo de internacionalização do mesmo. Isto é, Pedro Soares dos Santos demonstra um espírito sólido no que diz respeito às marcas estrangeiras e, observando os números, a estratégia de internacionalização tem resultado, comprovado pelos resultados monetários e pelo crescimento constante das percentagens de vendas (Martins, 2022)

3.1 Enquadramento do Grupo

Relativamente ao Grupo Jerónimo Martins, oriundo de Portugal com sede fiscal nos Países Baixos, este detém ativos na área alimentar, com maior incidência na Distribuição, situando-se no topo do mercado em Portugal e na Polónia. O grupo, no final de 2022, empregava, precisamente, 131.094 colaboradores, comprovando assim a sua dimensão, tendo sido cotada na bolsa de valores em 1989, na Euronext Lisbon, tendo terminado o ano de 2022 com uma capitalização bolsista de 12,7 mil milhões de euros.

Neste momento, o Grupo Jerónimo Martins possui:

- Em Portugal:
 - Pingo Doce (incluindo as parafarmácias “Bem-Estar”, postos de abastecimento de combustível e lojas de vestuário da marca “Code”).
 - Recheio (incluindo a rede de parceiros de Retalho Tradicional com o nome “Amanhecer”).
 - Jerónimo Martins Agroalimentar
 - Jerónimo Martins Restauração e Serviços (incluindo as cafetarias e quiosques “Jeronymo”).
 - Hussel
- Na Polónia:
 - Biedronka (líder de vendas no Retalho Alimentar).
 - Hebe (opera em áreas de saúde e beleza).
- Na Colômbia:
 - Ara

Relativamente à existência do grupo, recuamos até 1792 para encontrar a data de fundação, numa modesta loja em Lisboa, onde cerca de 70 anos depois, já era de renome (incluindo abastecendo a Casa Real). Já após ter mudado de liderança para a atual família Soares dos Santos, Francisco Manuel dos Santos e Elísio Pereira do Vale, no que pode ser o primeiro ato internacional da Jerónimo Martins, visitam os Países Baixos e contratam a representação da marca Cowherd-Vaqueiro com a Unilever, tendo sido a margarina um substituto da manteiga devido às crises, tanto económica como social, fruto das mazelas da I Guerra Mundial.

Em meados do século XX, mais concretamente em 1949, é celebrado uma *Joint-Venture* com a empresa Unilever, sediada no Reino Unido, resultando na construção de um fabrica de margarinas em território português possuindo diversas tecnologias avançadas, tendo sido Elísio Alexandre dos Santos, avô do atual presidente e CEO, o principal mentor deste novo projeto.

Um marco importante na história do grupo passa também pela criação da primeira loja Pingo Doce, datada de 1980, fazendo o grupo regressar assim às suas origens, a distribuição.

Como foi referido anteriormente, em 1989, a família Soares dos Santos adquire as restantes partes que constituíam o Grupo e passaram a controlá-lo na totalidade, sendo que em 1994 já integrava o índice PSI-20, índice este que é constituído pelas vinte maiores empresas listadas na Bolsa de Valores de Lisboa.

Já em 1990, o Grupo entra no mercado grossista, adquirindo a maior loja de Cash & Carry do país, a Arminho de Braga, o que levou a que mais tarde tenha sido concretizada uma *Joint-Venture* com a Booker, o maior retalhista de alimentos do Reino Unido, trazendo possibilidades para elevar o Recheio a outro patamar.

Cinco anos depois, mais concretamente em 1995, é adquirido o cash & Carry Eurocash, sendo o primeiro passo para o início da Biedronka na Polónia. Nos anos seguintes, entre 1996 e 1999, o grupo passa por uma política de internacionalização forte, como é exemplo, o investimento na Lillywhites, em Inglaterra, nas lojas TIP ao grupo Metro, posteriormente integradas na Biedronka, na Polónia e, por fim, a compra das cadeias de supermercados Santo António, no Brasil.

Dez anos mais tarde, em 2011, o Grupo Jerónimo Martins, abre a sua primeira loja Hebe, na Polónia, focada especialmente em produtos de saúde e beleza. Neste ano também, houve uma decisão que tornou o Pingo Doce diferenciado da concorrência à data, a criação de uma cozinha central em Odivelas, potenciando o mercado da restauração e do takeaway.

Em 2013, curiosamente no ano em que Pedro Soares dos Santos se torna Presidente, são inauguradas as cinco primeiras lojas Ara, juntamente com um centro de distribuição, na Colômbia.

O ano de 2019 ficou marcada pela presença do Grupo no top 50 do Global Powers of Retailing, onde 250 empresas do setor retalhista são avaliadas pela consultora Deloitte. Também neste ano, a Biedronka especializa-se em frescos e, em Portugal, a segunda cozinha central é inaugurada.

Desta maneira, é possível realçar todo o trajeto, tanto nacional, como internacional, que o Grupo Jerónimo Martins traçou, acompanhado de sucesso, que, mesmo envolvendo diversas crises e riscos de falência, sempre conseguiu, através da reestruturação, superar e prevalecer.

3.2 Distância cultural nos países de atividade

Após conhecimento dos mercados onde o Grupo Jerónimo Martins atua ou atuou, é necessário relacioná-los com o contexto em questão, as dimensões culturais de Hofstede, assim, na tabela abaixo, estão enaltecidos os valores referentes às seis dimensões relativos aos diferentes países: Portugal, Polónia, Colômbia, Brasil e Reino Unido.

Tabela 15 - Valores das seis dimensões culturais de Hofstede dos países de investimento.

País / Dimensão	IDV ¹	PDI ²	UAI ³	MAS ⁴	LTO ⁵	IVR ⁶
Portugal	27	63	99	31	28	33
Polónia	60	68	93	64	38	29
Colômbia	13	67	80	64	13	83
Brasil	38	69	76	49	44	59
Reino Unido	89	35	35	66	51	69

Fonte: Elaboração própria com dados de (Insights, n.d.-a).⁷

3.2.1 Portugal

Começando a análise pelo país de origem, o primeiro número a salientar é o índice de Aversão à Incerteza (UAI) onde Portugal indica um valor elevado, 99. Neste caso em concreto, este valor reflete uma sociedade bastante institucionalizada, onde as leis prevalecem. No índice Individualismo vs. Coletivismo (IDV), Portugal pontua um valor de 27. Tal valor traduz-se em afirmar que Portugal é um país tendencialmente mais coletivista, onde o grupo é valorizado comparado com o individual e a lealdade entre os mesmos prevalece. No que diz respeito ao índice da Distância ao Poder (PDI), o valor remete-se em 63. Tal valor é identificado em sociedades em que a distância ao poder é maior, ou seja, existe uma desigualdade estabelecida e aceite entre os mais fortes e os mais fracos, havendo também uma dependência dos últimos para com os primeiros. Sendo habitual então a diferença entre poder, ganhos e benefícios entre eles.

Já no índice Masculinidade vs. Feminilidade (MAS), Portugal situa-se com um valor de 31 pontos. Isto é, a sociedade portuguesa revela-se mais feminizada, onde valores mais

¹ IDV - Individualismo vs. Coletivismo.

² PDI – Distância ao Poder.

³ UAI – Aversão à Incerteza.

⁴ MAS – Masculinidade vs. Feminilidade.

⁵ Orientação a Longo Prazo vs. Orientação a Curto Prazo.

⁶ IVR – Indulgência vs. Restrição

⁷ Dados da tabela 15 extraídos de <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool>, acedido em junho de 2023.

emocionais estão presentes, contrariando valores racionais. No que diz respeito ao índice de Orientação a Longo Prazo vs. Curto Prazo (LTO), Portugal apresenta um valor de 28 pontos. Tal valor define a sociedade portuguesa como uma sociedade que recusa um pensamento e uma organização a longo prazo, isto é, são procurados investimentos com resultados rápidos, de modo a viver no imediato. Por último, no índice Indulgência vs. Restrição (IVR), Portugal possui um valor de 33, que se traduz numa cultura de restrição. Desta forma, Portugal possui uma sociedade que não valoriza muito o lazer, tendo a percepção que as normas sociais são restritas. Também se traduz numa sociedade mais pessimista, em termos gerais.

3.2.2 Polónia

A Polónia, por sua vez e começando pelo índice de Distância ao Poder (PDI), possui uma pontuação de 68 valores. Isto é, neste índice há uma clara proximidade com Portugal, havendo, como já foi referido anteriormente, uma disposição hierárquica aceite pela sociedade, refletindo assim uma desigualdade dentro da sociedade, mas também uma centralização maior. No índice Individualismo vs. Coletivismo (IDV), a Polónia possui um índice de 60, traduzindo-se numa sociedade tendencialmente mais individualista. Nestas sociedades, as relações contratuais de emprego são baseadas na vantagem mútua e as promoções baseadas no mérito. Uma curiosidade que caracteriza a sociedade polaca é o facto da contradição presente nestas duas primeiras dimensões. Um alto valor no índice PDI e um alto valor no índice IDV criam relação de tensão, visto haver uma sociedade hierarquizada que admite a ordem de poderes, mas ao mesmo tempo, todos (os indivíduos) são considerados importantes.

Relativamente ao índice Masculinidade vs. Feminilidade (MAS), a Polónia apresenta um valor de 64, traduzindo-se desta forma, numa sociedade com tendências mais masculinas. Estas tendências demonstram que a sociedade polaca, é uma sociedade com um pensamento de “viver para trabalhar”, em que a competição e o sucesso são os objetivos de vida, contrariando a postura feminina, onde a qualidade de vida, prevalece. No índice Aversão à incerteza (UAI), a Polónia também ocupa um lugar de destaque, com uma pontuação de 93. Este valor alto determina que a sociedade polaca, é por norma, dominada pela ansiedade, o que se traduz numa maior tentativa de controlo da incerteza. Desta forma, novas ideias ou ideias “fora do normal” sentem uma restrição por parte da sociedade. A sociedade, por sua vez, mantém costumes e valores como a pontualidade e a precisão são predominantes, levando por vezes a uma certa resistência à inovação.

Relativamente aos últimos dois índices, no que diz respeito à Orientação a longo prazo vs. Orientação a curto prazo (LTO), a Polónia possui um baixo valor, de 38 valores. Desta maneira, percebemos que a sociedade polaca tem tendência a ser mais normativa, isto é, é uma sociedade mais tradicional, com foco em resultados rápidos e com pouco sentido de poupança

para um investimento futuro. Já no que diz respeito ao índice de Indulgência vs. Restrição (IVR), a sociedade polaca define-se como de contenção, com um valor baixo de 29. Este valor traduz-se numa sociedade em que os desejos e impulsos devem ser controlados, seja por meios normativos ou por outros.

3.2.3 Colômbia

Analisando a Colômbia, o índice que contem o maior valor é o da Indulgência vs. Restrição (IVR) com o valor de 83. Neste seguimento, a sociedade colombiana é classificada como uma sociedade na qual existe uma exibição e uma vontade de cumprir com os seus desejos e impulsos, nomeadamente nos meios de lazer. Obtendo assim um valor alto, é também possível afirmar que a sociedade colombiana tende a ser mais otimista. Contrastando desta maneira com Portugal e Polónia, que têm um baixo valor (33 e 29, respetivamente).

Já no que se refere à Aversão à incerteza (UAI), a Colômbia aproxima-se de Portugal e da Polónia com um valor alto de 80. Assim é possível afirmar que há uma resistência à novidade e à inovação. Os valores que predominam são maioritariamente tradicionais e conservadores, tendo como exemplo, a religião, que é respeitada fielmente. De acordo com o índice Individualismo vs. Coletivismo (IDV), a Colômbia possui um dos níveis mais baixos (sendo o quarto mais baixo), de 13 valores, traduzindo-se assim numa sociedade bastante coletivista, onde o grupo prevalece sobre o individual. Assim, os relacionamentos são prioridade comparativamente com o objetivo de cumprir uma tarefa. Desta forma, existe um problema que surge que se remete ao facto do sujeito que não se integra no grupo, passar automaticamente a ser visto como “de fora” ou “inimigo”.

No índice Masculinidade vs. Feminilidade (MAS), o valor é curiosamente igual ao valor da Polónia, situando-se em 64 valores. Isto confirma que a sociedade colombiana é tendencialmente mais masculina, motivada assim para o sucesso e para a competição. No que diz respeito à Distância ao Poder (DPI), esta situa-se em 67. Desta forma, e seguindo os exemplos de Portugal e da Polónia, a Colômbia têm, de facto, um valor alto no índice da Distância ao Poder, sendo possível afirmar que as desigualdades sociais são aceites e necessitam de existir.

Por último, no que diz respeito ao índice da Orientação a Longo Prazo vs. Curto Prazo (LTO), este valor situa-se nos meros 13 valores, abaixo mesmo de Portugal e Polónia. Desta forma, a sociedade colombiana é ainda mais normativa que as anteriores descritas. Existe assim a procura de uma verdade absoluta, onde as tradições prevalecem e o pensamento está redirecionado para o curto prazo, sendo incapazes de poupar e procurando os resultados rápidos.

3.2.4 Brasil

Analisado o Brasil, o índice com maior valorização passa pelo índice de Aversão à Incerteza (UAI) com 76 valores. Desta forma, e indo de encontro com a maioria dos países latino-americanos, existe no Brasil um forte sentido para evitar o futuro desconhecido ou a incógnita. Sociedades como a do Brasil, demonstram que é necessário para a população um alto número de regras que a população deverá seguir. De seguida, no índice da Distância ao Poder (PDI), o valor é de 69. Assim, e como referido anteriormente, uma cultura com uma alta distância ao poder, traduz-se numa sociedade em que a desigualdade social deve existir e é bem aceite. Neste caso em concreto, é de salientar o respeito que a população brasileira tem para com os mais velhos e, na maioria dos casos empresariais, existe um chefe que comanda toda a estrutura, tendo assim uma posição superior, comparativamente com a restante estrutura da empresa.

No índice de Individualismo vs. Coletivismo (IDV), o Brasil possui 38 valores. Tal pontuação define o Brasil como uma sociedade tendencialmente mais coletivista, onde as pessoas, desde muito cedo, são integradas em grupos, havendo um forte sentido de lealdade. Desta forma, e visto de um panorama empresarial, no Brasil, espera-se que haja negócios duradouras e em que a influencia pessoal esteja presente. Seguindo-se o índice de Masculinidade vs. Feminilidade (MAS), o valor situa-se em 49. Curiosamente, o Brasil situa-se bem no meio da classificação, não tendo inclinações para uma sociedade mais masculina nem feminina.

Em termos de orientação temporal e usando o índice de Orientação a longo prazo vs. Orientação a curto prazo (LTO), o Brasil segue o exemplo da dimensão anterior e possui 44 valores, ou seja, situa-se também no meio da dimensão, havendo aspetos comuns aos dois extremos. É importante salientar a proximidade dos valores a longo prazo, por exemplo, com o sentido coletivista, onde relações de longa duração, como é exemplo, as familiares, são esperadas a compromisso.

Por último, no índice de Indulgência vs. Restrição (IVR), o valor é de 59, isto é, a sociedade brasileira é tendencialmente mais indulgente. Desta forma, há também a necessidade de demonstrar os seus impulsos e desejos e aproveitar o lazer como parte da vida essencial.

3.2.5 Reino Unido

Por último, e analisando o Reino Unido, é possível observar valores, um tanto discrepantes com os anteriores países em certas dimensões. Começando pelo índice da Distância ao Poder (PDI), o valor é baixo, apenas de 35. Este valor remete para uma sociedade em que as desigualdades sociais não deveriam existir, ou, quando muito, deviam ser diminuídas. Com o mesmo valor (35), encontramos o índice da Aversão à Incerteza (UAI), o que se traduz numa sociedade que tendencialmente, não tem medo do desconhecido. Antes pelo contrário, o

desconhecido atrai as pessoas. Desta forma, não há medo em arriscar e as decisões são tomadas à medida em que os eventos acontecem.

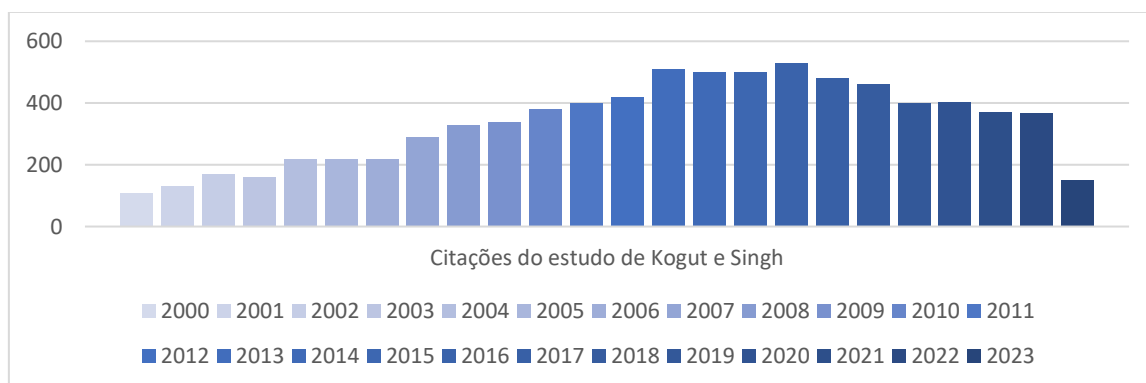
Passando para outro extremo, encontramos no índice do Individualismo vs. Coletivismo (IDV), um valor extremamente alto, de 89 valores. Este valor significa que o Reino Unido, é de facto, uma sociedade bastante individualista, traduzindo-se em valores como o pensamento crítico individual, ensinado desde sempre à população a procurar o seu valor individual e o propósito da sua vida. Desta forma, tendencialmente, as pessoas só cuidam do seu círculo pequeno e próximo familiar. Relativo ao índice Masculinidade vs. Feminilidade (MAS), o Reino Unido possui 66 valores. Este valor transmite os ideais da sociedade como sendo masculina, onde o sucesso é a motivação, havendo também a ideia do “viver para trabalhar” bastante presente.

No índice Orientação a longo prazo vs. Orientação a curto prazo (LTO), a pontuação do Reino Unido remete-se a 51 valores. Desta forma, é possível entender o equilíbrio que a sociedade tem, não muito pragmática, nem muito normativa. Por último, no índice Indulgência vs. Restrição (IVR), a pontuação é de 69 valores, indicando assim uma sociedade mais indulgente. Como já foi referido anteriormente, uma sociedade indulgente possui uma atitude mais positiva e caracteriza-se por ser mais otimista, dando ênfase ao lazer e aos seus desejos.

3.3 Distância Cultural – Kogut e Singh

Kogut e Singh (1988), formularam no seu estudo de 1988, uma hipótese onde afirmavam que quanto maior for a distância cultural do país onde a empresa pertence dos Estados Unidos (no seu estudo), maior a probabilidade de se escolher uma *Joint-Venture*. Este estudo, obteve por parte do público académico rápida absorção e utilização, como pode ser comprovado pela quantidade de vezes que o estudo foi citado no Google Scholar, no período intercalado entre 2000 e 2023 (até ao momento), tendo um pico máximo de citações em 2016.

Figura 3 - Citações do estudo de Kogut e Singh no Google Scholar.



Fonte: Elaboração própria, com dados do Google Scholar.

Desta forma, e de modo a estudar a distância cultural entre Portugal e os países escolhidos para o investimento por parte do Grupo Jerónimo Martins, a fórmula elaborada por Kogut e Singh foi utilizada.

$$DC_j = \sum_{i=1}^6 \left\{ \frac{(I_{ij} - I_{in})^2}{V_i} \right\} / 6$$

Onde:

- DC_j representa a diferença cultural do País j em relação a Portugal.
- I_{ij} representa o índice da dimensão cultural i para o país j (Neste caso o país de destino do investimento).
- I_{in} representa o índice da dimensão cultural i para o país n (Neste caso o país de origem: Portugal).
- V_i, representa a variação do índice da dimensão i.

No entanto, é importante referir que este índice pode levar a interpretações culturais falsas uma vez que algumas dimensões, quando analisadas separadamente, parecem ser mais importantes que outras, como demonstra Shenkar (2001).

Assim, e utilizando o Índice de Distância Cultural de Kogut e Singh para encontrar a distância cultural entre os países escolhidos neste estudo de caso, apuramos os seguintes valores:

Tabela 16 – Valores da Distância Cultural dos países de destino.

País de destino	Distância Cultural
Polónia	0,958243
Colômbia	1,560024
Brasil	0,682693
Reino Unido	4,247636

Fonte: Elaboração própria (Anexo I).

3.4 A cultura refletida no Investimento Direto Estrangeiro

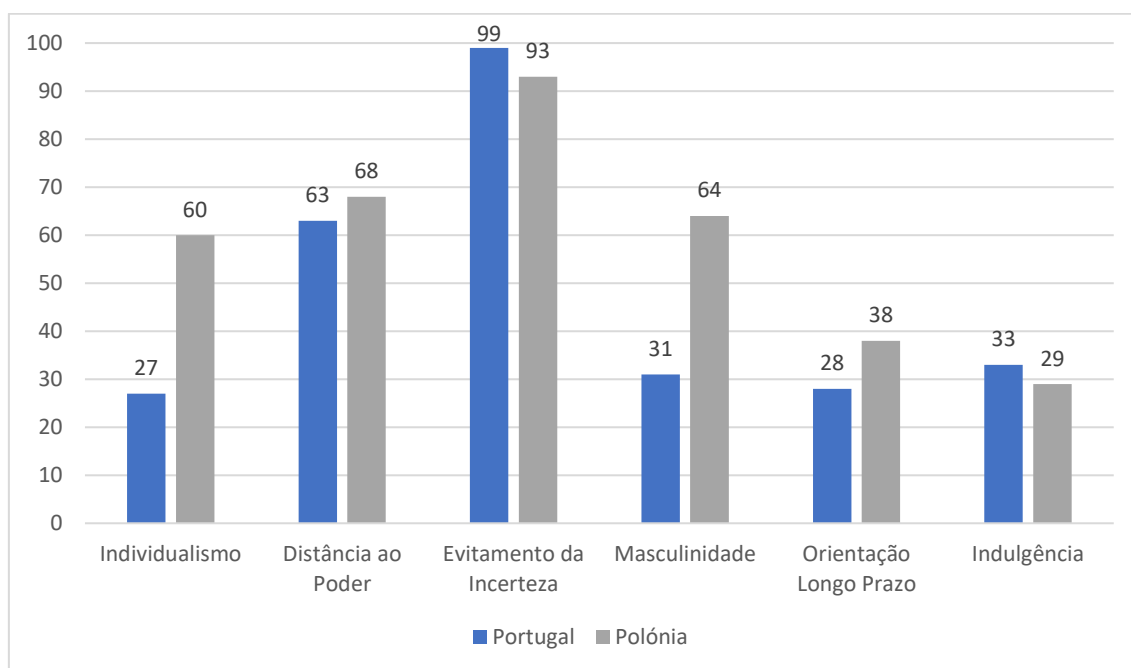
Os valores do índice de Distância Cultural, permitem compreender a semelhança ou a diferença entre culturas a serem estudadas. Neste caso em concreto, Portugal possui uma semelhança cultural extremamente grande com o Brasil, seguindo-se da Polónia, sendo que estes valores se aproximam do valor 0. De seguida, encontramos a Colômbia, onde o valor, embora acima de 1,5, não se distancia muito, havendo dimensões em que os valores são semelhantes. Por

último, o Reino Unido revela um extremamente alto, ou seja, em que a distância cultural é atenuada, com um valor superior a 4 valores.

3.4.1.1 Portugal versus Polónia

Utilizando o Índice de Distância Cultural de Kogut e Singh, o valor do índice da Polónia, em relação a Portugal, é de 0,96. Tal valor evidencia uma semelhança cultural no geral, havendo, porém, dimensões onde a diferença é notória.

Figura 4 - Diferenças entre os valores das dimensões culturais entre Portugal e Polónia.



Fonte: autoria própria, baseado em dados de (Insights, n.d.-a).

Deste modo, e observando a figura 4, é possível, não só observar os valores semelhanças nas dimensões Distância ao Poder, Aversão à Incerteza, Orientação a Longo Prazo e Indulgência, como também as diferenças nítidas presentes nas dimensões Individualismo e Masculinidade.

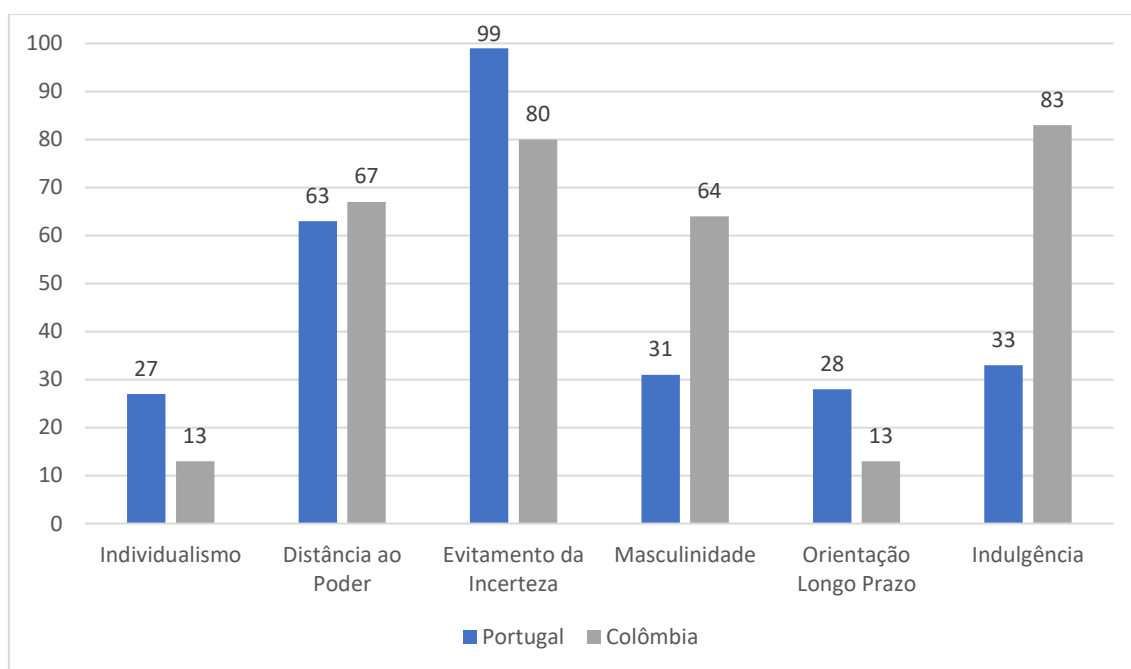
Barkema e Vermeulen (1997), evidenciam que, no contexto de um IDE, em particular, haver diferenças nas dimensões Aversão à Incerteza e Orientação a Longo Prazo, causam problemas. Sendo que diferenças nas dimensões Distância ao Poder, Individualismo e Masculinidade, embora possam causar problemas, este são mais fáceis de solucionar, visto focarem-se principalmente em diferenças a níveis de atitude relacionados com a gestão de recursos humanos, na qual as empresas poderão resolver com acordos previamente definidos. Estas afirmações poderão comprovar o nível de sucesso do Grupo na Polónia.

3.4.1.2 Portugal versus Colômbia

O índice de Distância Cultural da Colômbia, em relação a Portugal, enquadra-se em 1,56 valores. Este valor mais alto, comparativamente com a Polónia, já se traduz em algumas diferenças acentuadas em relação às dimensões isoladas. De facto, é importante realçar que a maior semelhança refere-se à dimensão de Distância ao Poder, que como refere Sanjuán (2010), poderá estar relacionado com a ditadura mantida em Portugal no séc. XX. e com a violência sentida na Colômbia, que moldaram a perceção de poder sentida pelas pessoas. Em termos de diferenças nas dimensões culturais, encontramos a maior diferença na dimensão Indulgência, onde Portugal se caracteriza como um país mais restritivo comparativamente com a Colômbia que apresenta um valor mais indulgente. Outra diferença notória, é o índice de Masculinidade, onde Portugal se posiciona com uma perspetiva mais feminina e a Colômbia mais masculina.

Na figura abaixo, é possível observar as diferenças entre os valores do índice da Distância Cultural entre Portugal e a Colômbia.

Figura 5 - Diferenças entre os valores das dimensões culturais entre Portugal e Colômbia.



Fonte: autoria própria, baseado em dados de (Insights, n.d.-a).

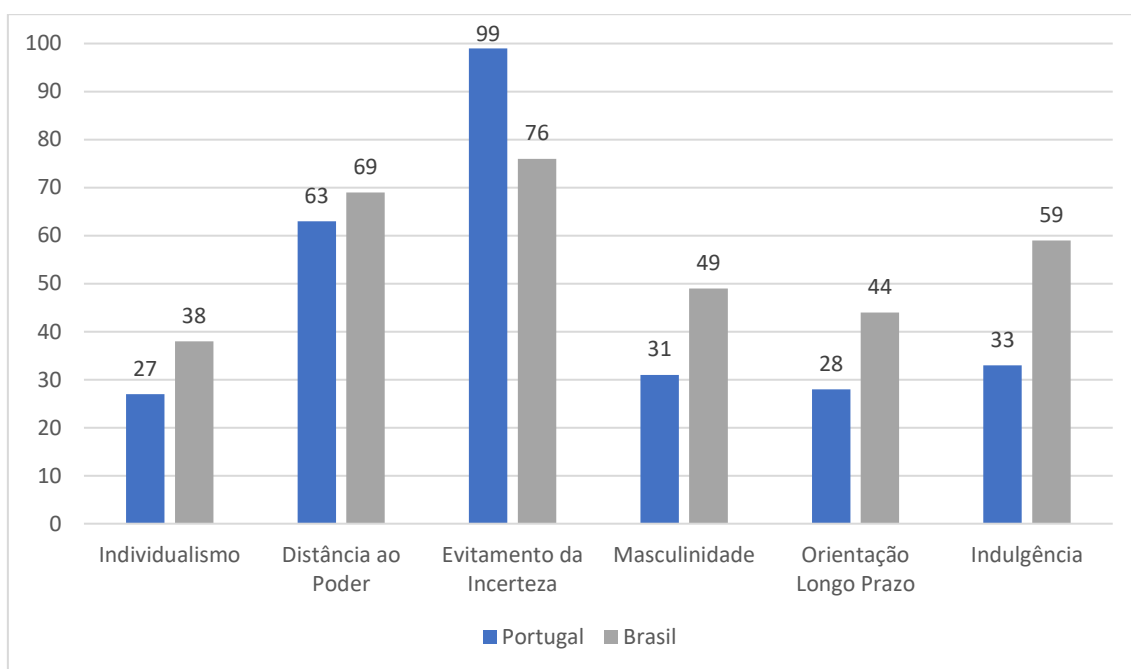
3.4.1.3 Portugal versus Brasil

No que diz respeito à comparação entre o Brasil e Portugal, o índice de Distância Cultural do Brasil comparativamente a Portugal situa-se em 0,68. Este valor, dentro dos países analisados neste estudo, é o mais próximo de zero, o que efetivamente revela uma grande similaridade

cultural entre estes dois países. Embora alguns valores tenham uma diferença entre si, quase todas as dimensões têm em comum o lado que as caracteriza, à exceção da dimensão Indulgência, em que Portugal remete para uma sociedade mais restrita comparativamente ao Brasil, que se poderá classificar com uma inclinação para mais indulgente.

Na figura abaixo é possível analisar estas semelhanças.

Figura 6 - Diferenças entre os valores das dimensões culturais entre Portugal e Brasil.



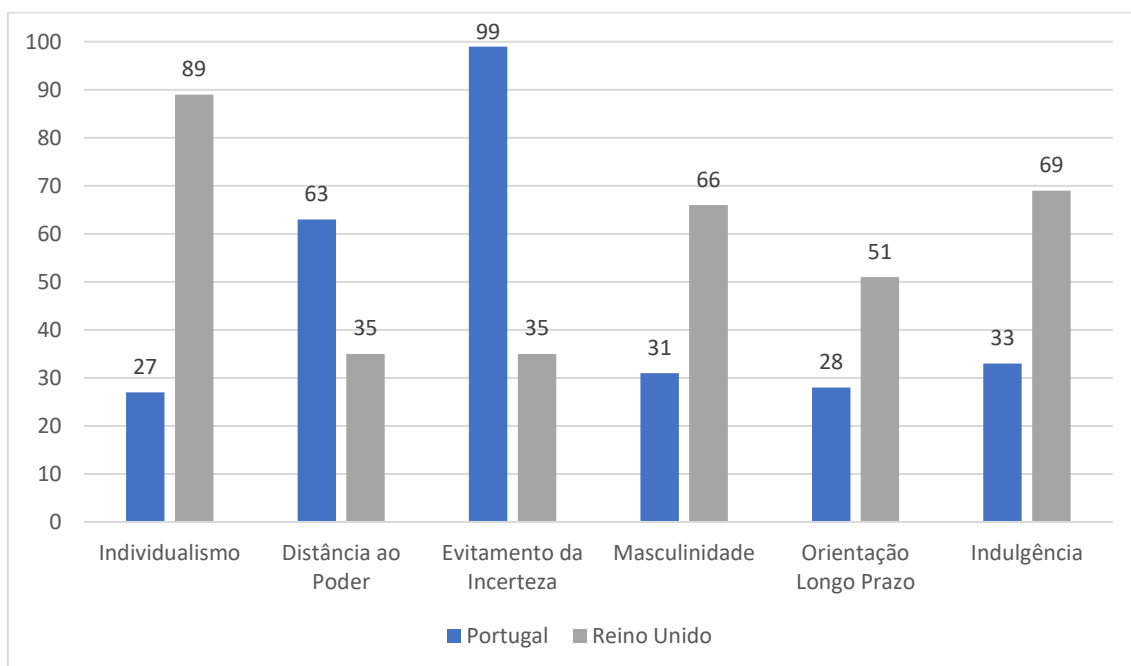
Fonte: autoria própria, baseado em dados de (Insights, n.d.-a).

3.4.1.4 Portugal versus Reino Unido

Por último, após análise usando o Índice de Distância Cultural de Kogut e Slight, o valor do Reino Unido, em relação a Portugal é de 4,25, o que simboliza uma grande distância cultural entre os dois países. Na figura 7, representada abaixo, podemos concluir que, de facto, existe uma grande discrepância em todas as seis dimensões. Assim sendo, é possível afirmar que, tanto internamente, como externamente, surgem mais dificuldades, no caso de IDE.

Na figura abaixo, é possível observar as diferenças elevadas em todas as seis dimensões, de notar as grandes diferenças na dimensão Individualismo e Aversão à Incerteza.

Figura 7 - Diferenças entre os valores das dimensões culturais entre Portugal e Reino Unido.



Fonte: autoria própria, baseado em dados de (Insights, n.d.-a).

3.4.2 O IDE do Grupo Jerónimo Martins nos países destino.

Após identificar as diferenças culturais entre o país de origem e os países de destino do IDE protagonizado pelo Grupo Jerónimo Martins, é necessário compreender que investimentos foram feitos em cada país e de que forma foram conduzidos os mesmos.

Estes investimentos começaram a ser efetuados no final do Séc. XX, onde os resultados produzidos em Portugal estavam com valores elevados e satisfatórios. Desta forma, desde 1995, o Grupo efetuou investimentos, que se traduziram em sucesso e outros, que se traduziram em prejuízo e falha. Na figura abaixo, é possível observar alguns destes investimentos efetuados pelo Grupo.

Tabela 17 - Investimentos do Grupo Jerónimo Martins.

Pais	Data	Insignia	Modo entrada	Modo estabelecimento	Duração
Polónia	1995	Eurocash	JV	Aquisição	1995-2003
Polónia	1996	Biedronka	Subsidiária 100%	Aquisição	1996 -
Polónia	1996	Jumbo	Subsidiária a 100%	Greenfield	1996 - 2002
Polónia	2011	Hebe	Subsidiária a 100%	Greenfield	2011 -
Colômbia	2013	Ara	Subsidiária a 100%	Greenfield	2013 -
Brasil	1998	Supermercados Sé	Subsidiária a 100%	Aquisição	1998- 2002
Reino Unido	1996	Lillywhites	Subsidiária a 100%	Aquisição	1996 - 2002

Fonte: autoria própria.

3.4.2.1 Polónia

Na Polónia, o Grupo Jerónimo Martins tem, neste momento a Biedronka e a Hebe.

Começando pela Biedronka, é de salientar o sucesso que esta insígnia tem na Polónia, sendo responsável por, segundo o Relatório & Contas de 2022 (Martins, 2022), 69,3% do total de vendas do Grupo, correspondendo a 17.582 milhões de euros, sendo que, ao mesmo tempo, opera com 28% da quota de mercado na Polónia, o que realmente demonstra o sucesso obtido. Também a Hebe, demonstra resultados positivos, tendo crescido 32,2%, comparativamente com 2021, somando 358 milhões de euros em vendas.

No que diz respeito à Hebe, esta insígnia é um investimento mais recente, que mesmo, resultando de um conceito experimental, já demonstra resultados, tendo como fator, o conhecimento já obtido do funcionamento do mercado polaco.

De facto, percebemos então que a pouca Distância Cultural proporcionou uma boa relação referente ao investimento. Também no caso da Biedronka, tendo sido operada por meio de aquisição, poderá ter contribuído para um melhor começo de atividade, visto as estruturas e os meios já estarem disponíveis aquando da compra da insígnia.

Desta forma, e verificando as diferenças nas dimensões Aversão à Incerteza (6 valores) e Orientação a Longo Prazo (10 valores) como sendo pequenas, é possível constatar que o sucesso apresentado pelo Grupo na Polónia.

Assim, e como já foi dito anteriormente, Barkema e Vermeulen (1997), evidenciaram que, diferenças dentro das dimensões Aversão à Incerteza e Orientação a Longo Prazo poderão causar problemas mais significativos, embora dimensões como Distância ao Poder, Individualismo e Masculinidade, embora causem problemas, poderão ser solucionados mais facilmente.

3.4.2.2 Colômbia

Na Colômbia, o Grupo Jerónimo Martins decidiu internacionalizar-se, em 2013, com a insígnia Ara, sendo que acabou o ano com 36 lojas, tendo crescido para 86 lojas em 2014 e no ano de 2015, já contava com 142 lojas. Atualmente tem 1093 lojas, com expectativa de abertura de mais.

No início de 2023, a Ara detinha 12475 colaboradores e um valor de vendas de cerca de 1768 milhões de euros. Tais números elucidam o sucesso do Grupo neste país. De acordo com Ramos (2016), a escolha deste país para investimento teve como base a semelhança com o principal mercado mais lucrativo, a Polónia, sendo o número de habitantes e a estabilidade política do país, dois dos principais fatores que levou à sua escolha. Mais tarde, em 2015, foi também inaugurado um centro de distribuição, mais precisamente, em Barraquilha, uma cidade a norte da Colômbia.

De acordo com Ramos (2016) e com o Relatório & Contas de 2022 (Martins, 2022), as operações no mercado da Colômbia ainda são recente, tendo apenas dez anos, sendo que não é possível definir se realmente foi um sucesso este investimento, mas, neste momento, o Grupo Jerónimo Martins, com a sua insígnia Ara controla cerca de 42,8% da quota de mercado, o que é um valor bastante otimista quando se trata de avaliar sucesso.

Ramos (2016), também explica que a escolha para este mercado ocorreu das semelhanças com a Polónia, com fatores como o número de habitantes ou até mesmo a estabilidade política do país, tentando assim implementar de igual forma o modelo executado na Polónia. Desta forma, é possível perceber que a proximidade dos índices de Distância Cultural da Colômbia (1,56 valores) e da Polónia (0,96) poderão então relacionar-se com o sucesso da Polónia e com o crescente sucesso que a insígnia colombiana está a demonstrar.

3.4.2.3 Brasil

No caso do Brasil, o processo de internacionalização do Grupo ocorreu no ano de 1998, onde se deu a aquisição da cadeia de supermercados já existente, denominada de Sé Supermercados, por meio da sua própria subsidiária, a JMDB (Jerónimo Martins Distribuição Brasil, Ltda.) Este investimento teve uma duração de seis anos, tendo, aquando do processo de reestruturação, em 2002, sido vendido para a Companhia Brasileira de Distribuição, pertencente ao Grupo Pão de Açúcar.

O Brasil, tendo um índice de Distância Cultural de 0,68 valores, beneficiará de um IDE português, havendo mais facilidade para o estabelecimento da empresa em território estrangeiro. Mas, como afirma Barkema e Vermeulen (1997, p.859): “*Differences in the cultural backgrounds of partners cause problems in IJVs*”, ou seja, no caso da distância cultural ser semelhante, é preferível um investimento por meio de JV, ao invés de uma subsidiária a 100%, como foi o caso do Sé Supermercados.

Assim, e percebendo que efetivamente a distância cultural poderá ter tido influência na não continuidade deste investimento, é importante ter em atenção que houve influência de fatores externos.

Desta forma, e tendo em consideração que a desvalorização do Real acontecia desde 1998, tornou-se insustentável este ativo, que deixou de ser estratégico, visto consumir um elevado investimento. Por sua vez, a sua venda, permitiu reduzir a dívida do Grupo.

3.4.2.4 Reino Unido

O Reino Unido, foi o segundo país que o Grupo Jerónimo Martins escolheu no decorrer do seu processo de internacionalização, tendo sido em 1996 quando o Grupo, por meio de aquisição, escolhe uma empresa de retalho, no ramo do desporto, denominada Lillywhites. Este investimento, teve a duração de seis anos, tendo terminado a 12 de março de 2002, quando foi vendida à Sports & Soccer. Ltd, no decorrer das medidas do plano de reestruturação, anunciado e iniciado em 2001, devido a alienações de ativos não estratégicos ou com contribuição negativa para os resultados do Grupo Jerónimo Martins (Martins, 2002).

De facto, a distância cultural entre Portugal e o Reino Unido, é de 4,25. Este valor é bastante superior ao demais estudados, e, só por si só, é explicativo a não continuação do investimento.

Sendo que o investimento na Lillywhites, efetuado pela Jerónimo Martins em 1996, foi efetuado por aquisição, esta poderá contribuir para a não continuidade do investimento, porque

segundo Beugelsdijk et al. (2018), estes afirmam que “em suma, as empresas tendem a não escolher países culturalmente distantes (...). Se estes decidirem investir nos países culturalmente distantes, as empresas preferem *greenfields* a aquisições.” Tal facto traduz-se com a possibilidade de diminuir o atrito com a cultura de destino, embora a aquisição permita aprender mais rapidamente sobre a cultura em questão.

Já Lundborg e Nouri (2008) afirmam que diferenças na dimensão Masculinidade vs. Feminilidade, trazem complicações e confrontos entre empresas que provém de espectros diferentes. Devido à maneira em como são lidadas diferentes situações, como por exemplo, a maneira assertiva e competitiva, associada a culturas masculinas poderá criar conflitos em sociedades mais femininas no caso de aquisições. Por outro lado, Barkema e Vermeulen (1997), afirmam que, esta diferença relativa à dimensão, em caso de JV, poderá ser benéfica, visto a atitude agressiva de um parceiro complementar com a orientação para o grupo do outro parceiro.

Por ultimo, Larimo (2003) e Kogut & Singh (1988), também vão de encontro à ideia da relação da distância cultural com o insucesso do Grupo no Reino Unido, quando explicam que em casos de aquisição, a empresa mãe adquire outra empresa que já está operacional, com trabalhadores locais, uma cultura organizacional própria e algumas práticas de gestão estabelecidas, desta forma uma aquisição em países em que a distância cultural é grande, torna-se mais difícil de rentabilizar e de ter sucesso.

4 Conclusão

Na presente investigação, o objetivo primário foi estudar de que forma a distância cultural entre os países, neste caso, entre o país de origem (Portugal) e os países de destino (Polónia, Colômbia, Brasil e Reino Unido) influenciaram o sucesso do processo de internacionalização do Grupo Jerónimo Martins. Este estudo em concreto, permite-nos entender a importância que a cultura de um país representa quando se trata de começar ou continuar um IDE. Desta maneira utilizou-se um estudo de caso para melhor compreender que impacto é que a distância cultural tem, mais propriamente no Grupo Jerónimo Martins. Desta forma, foi efetuada uma revisão de literatura para aprofundar os conceitos abordados, seguindo-se uma descrição do Grupo, assim como o seu processo de internacionalização que está em curso, estudando-se as dimensões culturais, utilizando a “Teoria das Dimensões Culturais” de Hofstede. Em seguida, utilizando o Índice de Distância Cultural de Kogut e Singh, foi possível relacionar o país de origem com os respetivos países de destino. Por fim, foi relacionada toda a revisão de literatura com os valores indicados pelo respetivo índice.

A investigação procura resolver a problemática “de que forma a distância cultural contribui para o sucesso/insucesso do processo de internacionalização do Grupo Jerónimo Martins?”. Assim, é perceptível que a distância cultural, é efetivamente, um fator a ter em consideração aquando do começo do processo de internacionalização de uma empresa. Neste caso em concreto, e de forma sucinta, é possível afirmar que no que diz respeito aos países de destino, na Polónia, o sucesso é visível de várias formas, sendo acompanhado por um baixo valor no índice de Distância Cultural. Este baixo valor, sendo acompanhado por semelhanças nas dimensões Aversão à incerteza e Orientação a Longo Prazo, influenciam de forma positiva o sucesso do Grupo. No caso do processo de internacionalização para a Colômbia, e embora o período de investimento seja apenas de dez anos, é possível constatar a proximidade, tanto com Portugal, mas mais precisamente com a Polónia, em termos culturais, tendo sido este, um dos fatores de seleção da Colômbia como destino de investimento do Grupo.

Quando falamos dos investimentos do Grupo Jerónimo Martins no estrangeiro, é de salientar também os negócios que não tiveram sucesso, e alguns anos depois do seu começo, tiveram de terminar. É o caso de, primeiramente o Brasil, onde curiosamente o índice de distância cultural, entrega-nos um valor muito baixo, o que tornaria o Brasil numa ótima oportunidade de investimento. A revisão de literatura elucida-nos que as semelhanças em termos culturais poderão ser uma mais-valia se a empresa optar por formar uma *Joint-Venture*, ao invés de uma subsidiária

a 100%. No caso concreto do Brasil, é importante salientar que fatores externos também contribuíram para a desistência do Grupo no mercado brasileiro; com efeito, o processo de instabilidade económica da economia sul-americana, mais propriamente a desvalorização constante da moeda brasileira (Real) durante os anos de investimento, traduziu-se em perdas constantes para o Grupo, hipotecando esta experiência.

Por último, no caso do Reino Unido, foi onde foi encontrada a maior distância cultural, comparativamente com Portugal. Sendo o Reino Unido um país mais culturalmente distante, no caso destes investimentos, as empresas preferem entrar por meio de *greenfields*, contrariando o meio usado pelo Grupo, a aquisição. A revisão de literatura também permitiu identificar a dimensão Masculinidade vs. Feminilidade como uma das mais importantes quando falamos de países bastante diferentes culturalmente, sendo que esta é a mais responsável por criar atritos dentro do negócio. Atrito este que era minimizado se a internacionalização fosse por meio de *Joint Ventures*. Ainda referente ao Reino Unido, é importante salientar que a aquisição do Grupo envolveu estruturas já estabelecidas, colaboradores já presentes e até mesmo uma cultura organizacional presente, fator este, que tem uma influência bastante negativa quando existe uma distância cultural tão grande.

Podemos também afirmar que o Grupo Jerónimo Martins, embora não seja um PME, começou por englobar uma rede network, em que há um constante envolvimento entre o Grupo em si, as suas subsidiárias, os fornecedores, etc, e, por conseguinte, esses relacionamentos podem ditar o sucesso da mesma, como é exemplo, os investimentos mais pequenos que foram feitos no estrangeiro por parte do Grupo, provavelmente numa tentativa de adquirir conhecimento para futuramente avançar para uma forma de internacionalização robusta através do IDE.

Desta forma, é possível afirmar que a distância cultural, ainda nos dias que correm, é um fator de extrema importância quando falamos de IDE e consequente tomada de decisões. É um fator importante para garantir, a longo prazo, o sucesso e a continuidade do investimento que cada empresa decide fazer.

Como limitações a este estudo, destaca-se principalmente a utilização de dados extraídos das peças contabilísticas (Relatórios de Contas) do Grupo, não tendo sido triangulado com outros instrumentos como entrevistas a colaboradores responsáveis pelo processo de internacionalização e escolha de países destino do Grupo Jerónimo Martins, como forma de obter mais informações sobre como é trabalhada a diferença cultural entre os países e qual a importância da mesma na escolha do mesmo. Com a realização desta entrevista, dados internos e concretos poderiam ser utilizados para corroborar/complementar a presente investigação. Outra limitação, é o recurso à Teoria das Dimensões Culturais de Hofstede e ao Índice de Distância Cultural de Kogut e Singh para apenas um Grupo. Será interessante cruzar os resultados obtidos com a realidade de outras

organizações operando em outros setores de atividade e internacionalizando-se para outros países, no sentido de aferir se a aversão à incerteza decorrente da distância cultural é diferente consoante a dimensão da organização e o grau de maturidade da mesma. Assim, como recomendações para trabalhos futuros, a replicação deste estudo para outras empresas e/ou mercados, com vista, não só a ajudar a contribuir para o sucesso das mesmas no seu processo de internacionalização, mas, também, contribuir para a renovação e criação de mais literatura focada no tema da internacionalização segundo as dimensões culturais e a própria distância cultural, tanto em Portugal, como no estrangeiro.

Referências bibliográficas

- AFS. (2011). Dimensões Culturais de Hofstede ... para amigos do AFS. *Afs Intercultural Program*, 2–6. <https://d22dvihj4pfop3.cloudfront.net/wp-content/uploads/sites/27/2019/02/13111039/DimensoesCulturaisdeHofstede...paraamigosdoAFS.pdf>
- Almeida, B. M. D. (2012). *As motivações que levam as empresas a internacionalizarem-se, o fenómeno Born Global: Estudos de Caso sobre três empresas Portuguesas* [Universidade da Beira Interior]. [https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/2998/1/Dissertação de Mestrado_Bruna Almeida.pdf](https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/2998/1/Dissertação%20de%20Mestrado_Bruna%20Almeida.pdf)
- Arte, P. (2017). Role of experience and knowledge in early internationalisation of Indian new ventures: A comparative case study. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 23(6), 850–865. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJEBR-07-2017-0210>
- Arvidsson, H., & Arvidsson, R. (2019). *The Uppsala Model of internationalisation and beyond*.
- Barkema, H., & Vermeulen, F. (1997). What Differences in the Cultural Backgrounds of Partners Are Detrimental for International Joint Ventures? *Journal of International Business Studies*, 28(4), 845–864. <http://www.jstor.org/stable/155497>
- Behyan, M. (2016). Investigating the influence of external networks on internationalization success of firms. *10th International Conference on E-Commerce in Developing Countries: With Focus on e-Tourism, ECDC 2016*, 1–18. <https://doi.org/10.1109/ECDC.2016.7492980>
- Beugelsdijk, S., Kostova, T., Kunst, V. E., Spadafora, E., & van Essen, M. (2018). Cultural Distance and Firm Internationalization: A Meta-Analytical Review and Theoretical Implications. *Journal of Management*, 44(1), 89–130. <https://doi.org/10.1177/0149206317729027>
- Brewer, P., & Venaik, S. (2011). Individualism-collectivism in Hofstede and GLOBE. *Journal of International Business Studies*, 42(3), 436–445. <https://doi.org/10.1057/jibs.2010.62>
- Campos, L., & Canavezes, S. (2007). *Introdução à Globalização*. 166. <http://hdl.handle.net/10174/2468>
- Costa, M. (2017). *Internacionalização Das Empresas: Perspectivas, Motivações E Barreiras* [Universidade Federal da Paraíba]. <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/11137/1/MACC12062017.pdf>

- Cuofano, G. (2022). *The Hofstede's Cultural Dimensions Theory in a Nutshell*.
<https://fourweekmba.com/pt/teoria-das-dimensoes-culturais-de-hofstedes/>
- Daly, H. E. (1999). Globalization versus internationalization - Some implications. *Ecological Economics*, 31(1), 31–37. [https://doi.org/10.1016/S0921-8009\(99\)00087-7](https://doi.org/10.1016/S0921-8009(99)00087-7)
- Dunning, J., & Lundan, S. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy, Second Edition* (2nd ed.). Edward Elgar Publishing Limited.
https://dipiufabc.files.wordpress.com/2015/06/dunning_multinational-enterprises-and-global-economy.pdf
- Eriksson, K. (1997). Experimental knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of International Business Studies*, 28, 337–360.
- Escandon-Barbosa, D., Rialp-Criado, J., Fuerst, S., Rodriguez-Orejuela, A., & Castro-Aristizabal, G. (2019). Born global: the influence of international orientation on export performance. *Heliyon*, 5(11). <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e02688>
- Feld, M., & Dusan Schreiber. (2016). Análise Reflexiva Do Processo De Internacionalização das empresas de negócios digitais. *Centro Universitário Feevale*, 13(2), 17–36.
redalyc.org/journal/5142/514252950002/html/
- Ferreira, C. I. C. (2021). *Investimento Direto Estrangeiro captado do tipo Greenfield em países em desenvolvimento*. [Instituto Politécnico do Porto].
https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/19906/1/Catarina_Ferreira_MFE_2021.pdf
- Ferreira, M. A. S. P. V., Serra, F. R., & Reis, N. R. (2011). Motivações Para a Internacionalização E Modos De Entrada Nos Mercados Externos. In *globADVANTAGE* (Issue 75).
<https://doi.org/10.5585/riae.v10i1.1719>
- Figueiredo, P. (2018). *PARA UMA LÍDERANÇA PERCEBIDA COMO EFICAZ - Líderes e liderados* [Universidade Europeia].
<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/27999/1/Dissertação de Doutoramento em Gestão - Paula Figueiredo.pdf>
- Finuras, P. (2017). *Individualismo ou coletivismo? Descubra as diferenças!* LinkedIn.
<https://pt.linkedin.com/pulse/individualismo-e-coletivismo-descubra-diferenças-paulo-finuras>
- Gaspar, J. P. M. da S. (2013). *A Emergência das Born Globals: Estudo de uma Empresa Portuguesa*. 72 pp. https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/24809/1/Trabalho de Projeto_João Gaspar_2007008231.pdf

- Glitz, F. E. Z., & Moro, L. C. C. (2013). APONTAMENTOS SOBRE AS JOINT VENTURES SOCIETÁRIAS CONSTITUÍDAS SOB REGIME DAS SOCIEDADES LIMITADAS. *REVISTA DO INSTITUTO DO DIREITO BRASILEIRO*, 2(13), 9907–9935. https://www.cidp.pt/revistas/ridb/2013/09/2013_09_09907_09935.pdf
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 20–29. <https://doi.org/10.1590/s0034-75901995000300004>
- Hill, C. (2008). International Business: Competing in the Global Market Place. In *Strategic Direction* (8th ed., Vol. 24, Issue 9). The McGraw-Hill Companies, Inc. <https://doi.org/10.1108/sd.2008.05624iae.001>
- Hofstede, G. (1997). *Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental*. Sílabo.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations - Software of the Mind* (3rd ed.). McGraw Hill. https://e-edu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod_resource/content/1/G.Hofstede_G.J.Hofstede_M.Minkov - Cultures and Organizations - Software of the Mind 3rd_edition 2010.pdf
- Hollensen, S. (2014). *Global Marketing* (6th ed.). Pearson Education Limited. https://www.academia.edu/36528871/Global_Marketing_Svend_Hollensen
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations - The GLOBE Study of 62 Societies*.
- Ihalainen, L. (2021). *Born Global Founder CEOs ' Intention to Early Internationalization* [Abo Akademi University]. https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/180673/ihalainen_lasse.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Insights, H. (n.d.-a). *Country Comparison - Portugal*. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/portugal/>
- Insights, H. (n.d.-b). *National Culture*. <https://hi.hofstede-insights.com/national-culture>
- Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (2015). Internationalisation in Industrial Systems — A Network Approach. In *Knowledge, Networks and Power, 1988*, 111–132.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-

- global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>
- Kogut, B., & Singh, H. (1988). The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411–432. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490394>
- Kotabe, M., & Helsen, K. (2010). *Global Marketing Management* (5th ed.). John Wiley & Sons. Inc.
- Larimo, J. (2003). Form of investment by Nordic firms in world markets. *Journal of Business Research*, 56(10), 791–803. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00467-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00467-8)
- Lingua, C.-I. da C. e da. (n.d.). *As diferentes vertentes da globalização II. 2*. https://www.instituto-camoes.pt/images/stories/tecnicas_comunicacao_em_portugues/portugues_nas_relacoes_internacionais/As_diferentes_vertentes_da_globalizacao_II.pdf
- Lundborg, J., & Nouri, I. (2008). *Cultural Distance and International Acquisition Performance* [Uppsala Universitet]. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:132311/FULLTEXT01.pdf>
- Martins, J. (2002). *Relatório & Contas - Jerónimo Martins*. <https://web3.cmvm.pt/sdi2004/emitentes/docs/fsd6416.pdf>
- Martins, J. (2022). *Relatório & Contas 2022*. <https://www.jeronimomartins.com/wp-content/uploads/01-DOCUMENTS/Investor/Reports/RelatorioContasJM2022naoESEF.pdf>
- Mendes Borini, F., Ferreira Ribeiro, F. C., Peixoto Coelho, F., Rezende, & Proença, E. (2006). O PRISMA DA INTERNACIONALIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO. *Revista de Administração FACES Journal*, 5(3), 42–55. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194016879004>
- Moreira, A. C., Pinto, B. F., & Ribau, C. P. (2021). Implicações da pandemia de COVID-19 no relacionamento sede-filial. Uma abordagem qualitativa. *Estudios Gerenciales*, 37(159), 280–293. <https://www.redalyc.org/journal/212/21268222011/21268222011.pdf>
- Ng, S. I., & Lim, X. J. (2019). Are hofstede’s and schwartz’s values frameworks equally predictive across contexts? *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 21(1), 33–47. <https://doi.org/10.7819/RBGN.VOI0.3956>
- OCDE. (2009). OECD Benchmark Definition of Foreign Direct Investment. In *OECD Benchmark Definition of Foreign Direct Investment*. OCDE.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1787/9789264045743-en>

- Oliveira, G., Ag Almouloud, S., da Silva, M. J., Coutinho, C., Campos, C., SANTOS, G., Kenski, V., Medeiros, R., & Ordéas, J. (2019). *PESQUISA EM EDUCAÇÃO E EDUCAÇÃO MATEMÁTICA: um olhar sobre a metodologia*. <https://doi.org/10.24824/978854443748.3>
- Pan, Y., & Tse, D. K. (2000). The Hierarchical Model of Market Entry Modes. *Journal of International Business Studies*, 31(4), 535–554. <https://pt.scribd.com/document/471274553/The-Hierarchical-Model-of-Market-Entry-Modes>
- Pinto, L. M. S. (2014). *O modo de internacionalização e investimento direto português em economias em desenvolvimento – O caso “Grupo ” Jerónimo Martins na Colômbia* [Instituto Politécnico de Lisboa]. <http://hdl.handle.net/10400.21/5284>
- Portugal, B. de. (2019). *Investimento direto, duas formas de apresentação*. <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/quadros/874>
- Pydd, A., & Flores, F. (2014). O MODELO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UPPSALA SOBRE A ÓTICA DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS (RVB). *REAVI - Revista Eletrônica Do Alto Vale Do Itajaí*, 3, 1–12. <https://doi.org/10.5965/2316419003032014001>
- Ramos, J. A. R. (2016). *Análise do Grupo Jerónimo Martins - O antes e após crise* [Instituto Universitário de Lisboa]. <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/13893/1/Tese.pdf>
- Ramos, L. C. S. (2005). *A SOCIEDADE CIVIL EM TEMPOS DE GLOBALIZAÇÃO: UMA PERSPECTIVA NEOGRAMSCIANA* [Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro]. https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/6617/6617_6.PDF
- Ramos, P. T. (2012). *Sobre a internacionalização comercial* [ISCTE Business Scholl]. [https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/6302/1/Tese Mestrado Patrícia Ramos - Sobre a internacionalização c.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/6302/1/Tese%20Mestrado%20Patr%C3%ADcia%20Ramos%20-%20Sobre%20a%20internacionaliza%C3%A7%C3%A3o%20c.pdf)
- Reich, S. (1998). What is globalization? Four possible answers. *Working Paper of the Helen Kellogg Institute for International Studies*, 261, 1–20.
- Root, F. R. (1994). *Entry strategies for international markets*. Lexington Books. https://openlibrary.org/books/OL1428867M/Entry_strategies_for_international_markets
- Roque, H. C. F. (2016). *Relação entre a distância ao poder , o coletivismo e as fontes de tomada de decisão nas organizações em Portugal e Angola* *Relação entre a distância ao poder , o coletivismo e as fontes de tomada de decisão nas organizações em Portugal e Angola* [Instituto Universitário de Lisboa]. [59](https://repositorio.iscte-</p></div><div data-bbox=)

iul.pt/bitstream/10071/14150/1/Tese Helena Roque.pdf

Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, M. (2013). *Metodologia de pesquisa* (P. A. Penso (ed.); 5ª).

Sánchez, E. G. M. (2013). *As dimensões culturais de Hofstede: análise da publicidade televisiva em Portugal* [Instituto Politécnico de Lisboa].
<https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/3431>

Sanjuán, S. A. F. (2010). *PORTUGUESE CULTURAL STANDARDS FROM COLOMBIAN PERSPECTIVE* (Issue September) [Instituto Universitário de Lisboa].
https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/3977/1/master_sérgio_florez_sanjuan.pdf

Santos, J. D., & Moreira, J. R. (2004). *O franchising: uma abordagem introdutória*.
https://www.researchgate.net/publication/319344932_O_franchising_uma_abordagem_introdutoria

São Paulo, S. (2015). *Diferentes Culturas, Diferentes Comportamentos de Consumo: Brasil vs Portugal* [Lisbon School of Economics & Management].
<https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/11915/1/DM-SSRSP-2015.pdf>

Schaefer, T. O. J., & Cabral, J. E. de O. (2016). Born globals and internationalization theories: A comparative study. *Aib-Lat*, 1(February 2016), 1–19.
https://www.researchgate.net/profile/Jose-Cabral-2/publication/304576044_Born_globals_and_internationalization_theories_A_comparative_study/links/5b054ba4a6fdcc91ed8aa0c3/Born-globals-and-internationalization-theories-A-comparative-study.pdf

Scholte, J. A. (2007). Defining Globalization. *CLM Economía*, 10, 15–62.
<https://doi.org/10.7312/columbia/9780231148009.003.0002>

Shenkar, O. (2001). Revisited: and Conceptualization Measurement Cultural. *Journal of International Business Studies*, 32(3), 519–535. <http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v32/n3/pdf/8490982a.pdf>

Silva, L. M. M. da. (2021). *Análise dos Fatores de Internacionalização das Empresas Portuguesas do CAE 46740* [Universidade de Aveiro].
https://ria.ua.pt/bitstream/10773/33409/1/Documento_Luís_Silva.pdf

Simões, C., Esperança, J. P., & Simões, V. C. (2013). *Horizonte Internacionalizar: Guia para PME* (L. Obras em Curso (ed.)). Formexport. <https://www.rederural.gov.pt/centro-de-recursos/send/7-emprededorismo-e-emprego/216-horizonte-internacionalizar-guia-para-pme>

- Teixeira, A. S. S. (2014). Modos de entrada em mercados internacionais: a internacionalização de empresas portuguesas para o Brasil [Universidade do Minho]. In *Modos de entrada em mercados internacionais: a internacionalização de empresas portuguesas para o Brasil*. [http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/34960/1/Antonio Samuel Souza Teixeira.pdf](http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/34960/1/Antonio%20Samuel%20Souza%20Teixeira.pdf)
- Teixeira, D. S. R. (2020). *A importância das redes para a internacionalização: Estudo de Caso* [Universidade do Porto]. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/129934/2/428102.pdf>
- Walsley, J. (1985). *Joint Ventures in the Kingdom of Saudi Arabi* (Graham (ed.); 2ª). Trotman.
- Wolton, D. (2004). *A Outra Globalização* (Difel (ed.)).
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso -Planejamento e Métodos* (2ª). Porto Alegre : Bookman.
- Zucchella, A., Palamara, G., & Denicolai, S. (2007). The drivers of the early internationalization of the firm. *Journal of World Business*, 42(3), 268–280. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.04.008>

Anexo I – Índice de Kogut e Singh calculado

Country /Hofstede Cultural Dimensions	Power Distance	Individualism	Masculinity	Uncertainty Avoidance	Long Term Orientation	Indulgence
Albania	90	20	80	70	61	15
Algeria	80	35	35	70	36	32
Angola	83	18	20	60	15	83
Argentina	49	46	56	86	20	62
Arménia	85	22	50	88	61	25
Australia	38	90	61	51	21	71
Austria	11	55	79	70	60	63
Azerbaijan	85	22	50	88	61	22
Bangladesh	80	20	55	60	47	20
Belarus	95	25	20	95	81	15
Belgium	65	75	54	94	82	57
Bolivia	78	10	42	87	25	46
Bosnia and Herzegovina	90	22	48	87	70	44
Brazil	69	38	49	76	44	59
Bulgaria	70	30	40	85	69	16
Burkina Faso	70	15	50	55	27	18
Canada	39	80	52	48	36	68
Cape verde	75	20	15	40	12	83
Chile	63	23	28	86	31	68
China	80	20	66	30	87	24
Colombia	67	13	64	80	13	83
Croatia	73	33	40	80	58	33
Czech Republic	57	58	57	74	70	29
Denmark	18	74	16	23	35	70
Dominican Republic	65	30	65	45	13	54
Egypt	80	37	55	55	42	0
El Salvador	66	19	40	94	20	89
Estonia	40	60	30	60	82	16
Finland	33	63	26	59	38	57
France	68	71	43	86	63	48
Georgia	65	41	55	85	38	32
Germany	35	67	66	65	83	40

Country /Hofstede Cultural Dimensions	Power Distance	Individualism	Masculinity	Uncertainty Avoidance	Long Term Orientation	Indulgence
Ghana	80	15	40	65	4	72
Greece	60	35	57	100	45	50
Hong Kong	68	25	57	29	61	17
Hungary	46	80	88	82	58	31
Iceland	30	60	10	50	28	67
India	77	48	56	40	51	26
Indonesia	78	14	46	48	62	38
Iran	58	41	43	59	14	40
Iraq	97	31	53	96	12	23
Ireland	28	70	68	35	24	68
Italy	50	76	70	75	61	30
Japan	54	46	95	92	88	42
Kazakhstan	88	20	50	88	85	22
Latvia	44	70	9	63	69	13
Lebanon	62	43	48	57	22	10
Libya	100	35	66	67	15	74
Lithuania	42	60	19	65	82	16
Luxembourg	40	60	50	70	64	56
Malaysia	100	26	50	36	41	57
Malta	56	59	47	96	47	66
Mexico	81	30	69	82	24	97
Moldova	90	27	39	95	71	19
Mongolia	93	65	29	39	42	42
Montenegro	88	24	48	90	75	20
Morocco	70	46	53	68	14	25
Mozambique	85	15	38	44	11	80
Netherlands	38	80	14	53	67	68
New Zealand	22	79	58	49	33	75
Nigeria	80	30	60	55	13	84
North Macedonia	90	22	45	87	62	35
Norway	31	69	8	50	35	55
Paraguay	70	12	40	85	20	56

Country /Hofstede Cultural Dimensions	Power Distance	Individualism	Masculinity	Uncertainty Avoidance	Long Term Orientation	Indulgence
Peru	64	16	42	87	25	46
Philippines	94	32	64	44	27	42
Poland	68	60	64	93	38	29
Portugal	63	27	31	99	28	33
Puerto Rico	68	27	56	38	0	90
Romania	90	30	42	90	52	20
Russia	93	39	36	95	81	20
Saudi Arabia	72	48	43	64	27	14
Serbia	86	25	43	92	52	28
Singapore	74	20	48	8	72	46
Slovakia	100	52	100	51	77	28
Slovenia	71	27	19	88	49	48
South Africa	49	65	63	49	34	63
South Korea	60	18	39	85	100	29
Spain	57	51	42	86	48	44
Sweden	31	71	5	29	53	78
Switzerland	34	68	70	58	74	66
São Tomé and Príncipe	75	37	24	70	32	41
Taiwan	58	17	45	69	93	49
Tanzania	70	25	40	50	34	38
Thailand	64	20	34	64	32	45
Trinidad and Tobago	47	16	58	55	13	80
Turkey	66	37	45	85	46	49
Ukraine	92	25	27	95	86	14
United Arab Emirates	74	38	52	66	22	22
United Kingdom	35	89	66	35	51	69
United States	40	91	62	46	26	68
Uruguay	61	36	38	98	26	53
Venezuela	81	12	73	76	16	100
Vietnam	70	20	40	30	57	35
Zambia	60	35	40	50	30	42
Variação	431,243	483,8616	344,099	460,6479	593,4396	544,6215

Países e respectivos valores de dimensão

Pais Destino	Pais de Origem	Destino - Power distance	Origem - Power distance	Destino - Individualism	Origem - Individualism	Destino - Masculinity	Origem - Masculinity	Destino - Uncertainty avoidance	Origem - Uncertainty avoidance	Destino - Long Term Orientation	Origem - Long Term Orientation	Destino - Indulgence	Origem - Indulgence	Distância Cultural
Polónia	Portugal	68	63	60	27	64	31	93	99	38	28	29	33	0,958243
Colômbia	Portugal	67	63	13	27	64	31	80	99	13	28	83	33	1,560024
Brasil	Portugal	69	63	38	27	49	31	76	99	44	28	59	33	0,682693
Reino Unido	Portugal	35	63	89	27	66	31	35	99	51	28	69	33	4,247636