

Faculdade de Economia da Universidade do Porto

**DIMENSÃO CULTURAL E INVESTIMENTO
DIRECTO ESTRANGEIRO: o caso GRUPO
JERONIMO MARTINS**

por

Eduardo Miguel Teixeira Morais

**Tese de Dissertação no
Mestrado em Economia e Gestão Internacional**

Orientada por:

Rui Henrique Ribeiro Rodrigues Alves

Outubro 2010

Nota Biográfica

Eduardo Miguel Teixeira Morais nasceu a 16 de Janeiro do ano de 1973, na freguesia de Campanhã, concelho do Porto – Portugal, é filho de Joaquina Rosa Teixeira Morais e João Soares Morais. É casado com Patrícia Carina Silva e pai de dois filhos, Leonardo de 7 anos e Maria Leonor de 3 anos.

Em termos académicos, é licenciado em Gestão de Empresas com especialização em Finanças, pelo Instituto Superior de Línguas e Administração do Porto, e, desde 2008, aluno do Mestrado em Economia e Gestão Internacional na Faculdade de Economia da Universidade do Porto. O percurso académico tem sido sempre coordenado com os objectivos profissionais, razão pela qual a aprendizagem ao longo da vida tem sido valorizada como forma de obtenção de competências e conhecimentos, para o desenvolvimento de uma carreira profissional nos domínios da Economia e Gestão Internacional.

No campo profissional, desenvolve desde 1995 responsabilidades profissionais nas áreas da Gestão e Finanças. Entre 1995 e 2003, desenvolveu funções de Gestão Financeira em PME's nacionais de diferentes sectores de actividade, nomeadamente na Indústria Electromecânica e Comércio de Mobiliário. Entre 2004 e 2005 residiu em Fortaleza (CE) Brasil, onde desenvolveu funções de Controlo Financeiro Internacional num investimento directo de um grupo de empresas portuguesas na área da indústria de beneficiamento e acabamento têxtil. Desde 2006, e até à data, é Responsável Financeiro da subsidiária portuguesa do Grupo ABC Itália, multinacional de referência no sector do têxtil lar.

Agradecimentos

A presente Tese de Dissertação encerra um período de dois anos de exaustivo trabalho e dedicação para atingir os objectivos a que me propus, comprovando a importância para o futuro do ciclo de estudos que agora termina.

Caso não tivesse tido o apoio geral de todos os que de um modo ou de outro contribuíram com o seu apoio para que eu pudesse terminar com sucesso esta etapa acredito que seria muito difícil manter o rigor e a motivação até ao final.

Deixo o meu especial agradecimento:

À minha esposa, Patrícia, aos meus filhos Leonardo e Leonor, pelo apoio constante e pela compreensão por todo o tempo e atenção que lhes tirei nos últimos 24 meses;

À minha mãe, Joaquina Rosa, pela forma como sempre esteve presente quando era necessário ajudar os meus filhos e ao meu pai, João, pelo apoio e força espiritual sempre sentida;

Ao meu irmão, Sidónio, à minha cunhada, Ana, e aos meus sogros Jessica e Fernando, pelo apoio e ajuda para tomar conta dos meus filhos;

À Direcção do MEGI, na pessoa da Prof. Dra. Ana Paula Africano, pela qualidade do ciclo de estudos e pela certeza da mais-valia das competências adquiridas para a minha vida profissional;

Ao Prof. Dr. Rui Henrique Alves, pela orientação do presente trabalho e pelo apoio no esclarecimento das dúvidas e incertezas que sempre surgiram;

Ao Grupo Jerónimo Martins, nas pessoas da Dra. Ana Franco e Dra. Rita Cardoso, pela prontidão na disponibilização da informação solicitada e prestação de esclarecimentos.

A todos, Obrigado!

Resumo

A decisão de internacionalizar por meio de investimento directo em outros países implica que a empresa tem de cooperar directamente com parceiros com uma estrutura cultural diferente. Neste sentido, as diferenças culturais entre os países emissores e receptores de Investimento Directo Estrangeiro potenciam dificuldades à implementação de projectos de investimento, criando clivagens que podem comprometer o desenvolvimento de estratégias de cooperação nos mercados internacionais.

Por esta razão as diferenças culturais entre países têm sido amplamente estudadas, existindo ao nível da literatura sobre IDE, diferentes estudos que abordam esta temática. O principal objectivo do presente trabalho é avaliar o impacto das diferentes dimensões culturais na performance da empresa e suas subsidiárias e de que modo diferentes opções de entrada poderão maximizar o sucesso dos projectos, nomeadamente ao nível do IDE nacional. A partir de um estudo de caso e da medição do seu desempenho, é pretendido perceber quais as dimensões culturais que maior impacto têm na performance do investimento, contribuindo positivamente para a literatura relacionada.

Neste estudo, as hipóteses sobre o impacto da distância cultural no sucesso das parcerias internacionais, são testadas com base nos trabalhos de *Geert Hofstede*. A metodologia de estudo está focada no modo como as diferentes dimensões culturais afectam a longevidade dos investimentos, realçando a interligação entre distância cultural, modo de entrada e performance da subsidiária. Os resultados apontam para uma crescente necessidade de avaliar a distância cultural na tomada de decisão, maximizando a rentabilidade e o sucesso de cada IDE nacional.

Palavras-chave: dimensão cultural, investimento directo estrangeiro, distância cultural, modo de entrada, performance.

Abstract

The decision to internationalize through direct investment in other countries implies that the company will have to work directly with partners with a different cultural framework. In this sense, the cultural differences between origin and host country of foreign direct investment create potential difficulties to the implementation of investment projects, given origin to rifts that may impair the development of cooperative strategies in international markets.

For this reason the cultural differences between countries have been widely studied and there is a large level of FDI literature studies addressing this issue. The main objective of this study is to assess the impact of different cultural dimensions on the performance of the company and its subsidiaries and how different entry mode choices can maximize the success of projects, mainly at the level of nationwide FDI.

From a case study performance measurement, we intend to understand which cultural dimensions have more impact on the investment performance, positively contributing to the related literature.

In this study, hypotheses about the impact of cultural distance index on the success of international partnerships are tested based on the studies of Geert Hofstede. The study methodology is focused on how different cultural dimensions affect the longevity of the investments, enhancing the linkage between cultural distance, entry mode choice and performance of the subsidiary. The results point to a growing need to assess the cultural distance in decision making, maximizing profitability and success of each national FDI.

Keywords: cultural dimension, foreign direct investment, cultural distance, entry mode choice, performance.

Índice de Conteúdos

Nota Biográfica	ii
Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	iv
Abstract	v
Índice de Conteúdos.....	vi
Índice de Quadros.....	ix
Índice de Figuras.....	xi
Abreviaturas.....	xii
Introdução	1
Capítulo 1. Dimensão Cultural e Investimento Directo Estrangeiro.	
Revisão da Literatura.....	4
1.1. Considerações iniciais.....	4
1.2. A influência da cultura no IDE	4
1.3. Estudos de Geert Hofstede.....	10
1.4. Caracterização das cinco dimensões culturais	13
1.4.1. Distância Hierárquica	13
1.4.2. Individualismo	16
1.4.3. Masculinidade.....	19
1.4.4. Controlo da Incerteza.....	22
1.4.5. Orientação Longo Prazo	25
1.5. A influência da Dimensão Cultural nos negócios internacionais	27

Capítulo 2. Dimensão Cultural e Investimento Directo Estrangeiro.

Considerações Metodológicas	30
2.1. Considerações iniciais.....	30
2.2. A metodologia estudo de caso	30
2.3. Estrutura do estudo de caso	31
2.3.1. Desenho do caso	32
2.3.1.1. Questão de investigação.....	32
2.3.1.2. Hipóteses	33
2.3.1.3. Unidades de análise	33
2.3.1.4. Fontes de informação.....	35

Capítulo 3. Dimensão Cultural e Investimento Directo Estrangeiro.

Caso de Estudo - GRUPO JERÓNIMO MARTINS	37
3.1. Considerações iniciais.....	37
3.2. O caso de estudo: Grupo Jerónimo Martins.....	37
3.2.1. Historial do Grupo	40
3.2.2. A evolução internacional	43
3.3. Caracterização dos mercados – cinco dimensões de <i>Hofstede</i>	48
3.3.1. Portugal.....	48
3.3.2. Polónia	49
3.3.3. Brasil.....	50
3.3.4. Reino Unido.....	51

3.4. Índice de distância cultural – <i>Kogut & Singh</i>	52
3.4.1. Portugal vs. Polónia	53
3.4.2. Portugal vs. Brasil	54
3.4.3. Portugal vs. Reino Unido	55
3.5. Caracterização dos projectos de investimento	56
Conclusões	59
Referências	62
Anexos	68
Anexo I - Perfil e Estrutura do Grupo.....	68
Anexo II - Estrutura Societária Actual	69
Anexo III - Estrutura do Grupo JM em 1998.....	70
Anexo IV – Performance Grupo JM 1999 - 2009	71

Índice de Quadros

Quadro 1: Resumo da Revisão de Literatura sobre os estudos do impacto da Dimensão Cultural e Distância Cultural no IDE.....	7
Quadro 2: Valores das cinco dimensões culturais, obtidos do estudo de Geert Hofstede sobre 50 Países e 3 Regiões	12
Quadro 3: Distância Hierárquica – Normas gerais da sociedade, família, escola e local de trabalho	14
Quadro 4: Distância Hierárquica – A política e as ideias	15
Quadro 5: Individualismo vs. Colectivismo – Normas gerais da sociedade, família, escola e local de trabalho.....	17
Quadro 6: Individualismo vs. Colectivismo – A política e as ideias.....	18
Quadro 7: Masculinidade vs. Feminilidade – Normas gerais da sociedade, família, escola e local de trabalho.....	20
Quadro 8: Masculinidade vs. Feminilidade – A política e as ideias	21
Quadro 9: Controlo da Incerteza – Normas gerais da sociedade, família, escola e local de trabalho	23
Quadro 10: Controlo da Incerteza – A política e as ideias.....	24
Quadro 11: Orientação Longo Prazo – Normas gerais da sociedade, família, escola e local de trabalho.....	26
Quadro 12: Síntese do impacto nas sociedades, das dimensões culturais.....	29
Quadro 13: Principais indicadores económicos em 2009	40
Quadro 14: Desempenho por área de negócio	42
Quadro 15: Processo reestruturação 2001-2003, factos relevantes.....	47
Quadro 16: Valores 5 Dimensões Culturais nos mercados de acção	48
Quadro 17: Índice de Distância Cultural Kogut & Singh	52
Quadro 18: Caracterização dos projectos de investimento	56

Índice de Figuras

Figura 1: Síntese do modelo de impacto da Distância Cultural no IDE.....	10
Figura 2: Representação geográfica da dimensão Distância Hierárquica	13
Figura 3: Representação geográfica da dimensão Individualismo	16
Figura 4: Representação geográfica da dimensão Masculinidade.....	19
Figura 5: Representação geográfica da dimensão Controlo da Incerteza.....	22
Figura 6: Representação geográfica da dimensão Orientação Longo Prazo	25
Figura 7: Áreas de negócio do Grupo JM	41
Figura 8: Resultados Grupo JM 1997-2009	46
Figura 9: Relação das dimensões culturais entre Portugal-Polónia.....	53
Figura 10: Relação das dimensões culturais entre Portugal-Brasil	54
Figura 11: Relação das dimensões culturais entre Portugal-R. Unido	55

Abreviaturas

IDE – Investimento Directo Estrangeiro

DC – Distância Cultural

MNEs – Multi-Nacionais Estrangeiras

JVI – Joint-Venture Internacional

PDI – Índice de Distância Hierárquica

IDV – Individualismo

MAS – Masculinidade

UAI – Índice de Controlo da Incerteza

LTO – Orientação Longo-Prazo

RCP – Rendibilidade Capitais Próprios

Introdução

Avaliando a literatura existente sobre Investimento Directo Estrangeiro (IDE)¹, constata-se a grande implicação da vertente cultural e a necessidade de considerar as suas diferentes dimensões e diferenças entre países. Apesar deste factor, a atenção que é dada à complexa relação entre distância cultural, modo de entrada do IDE e respectiva performance das subsidiárias não tem sido analisado em estudos prévios com esta interdependência de factores; não obstante as diferenças culturais entre os países e as potenciais consequências positivas e negativas serem extensivamente estudadas na diferente literatura, casos de Hennart e Larimo (1998), Agarwal (1994), Barkema *et al.* (1997) ou Shenkar (2001), não é habitualmente abordada nos estudos uma visão que englobe e inter-relacione os três factores chave descritos.

Tanto a avaliação das diferentes dimensões culturais entre países como a medida do índice de distância cultural estão fortemente presentes nos estudos mencionados, constituindo-se como suporte empírico destes trabalhos. O estudo de Hofstede (1983) onde sintetiza as quatro dimensões culturais iniciais, contribui significativamente para o aparecimento de estudos relacionados com as características próprias da cultura nacional de cada país e como as mesmas, pelas suas diferenças têm impacto no sucesso de parcerias internacionais. Neste âmbito, Kogut e Singh (1988), influenciam determinadamente esta visão ao sintetizarem num modelo matemático, a capacidade de medir e comparar a distância cultural entre países. Constataram com este cálculo que o modo de entrada e estabelecimento do IDE era influenciado pela distância cultural entre o país emissor e o país receptor do investimento.

O presente estudo está elaborado e centrado no impacto das diferentes dimensões culturais que o local seleccionado pela empresa tem no desenvolvimento de cada projecto e de que modo no final será possível projectar ou concluir erros a evitar em iniciativas similares. Para isso, o presente trabalho visa contribuir positivamente para a literatura relacionada, desenvolvendo a análise da relação entre os três conceitos referidos, motivando um maior

¹ Jetto-Gillies, G. (2005) define que estamos perante Investimento Directo Estrangeiro (IDE), sempre que o nível de investimento de uma MNE num determinado país receptor, atinge um valor que permite um controlo ou interesse duradouro nos activos obtidos, numa empresa adquirida ou no estabelecimento de um projecto de raiz.

conhecimento do impacto da cultura nacional na escolha de modo de entrada do IDE e, simultaneamente, na performance da subsidiária.

A estratégia global adoptada, o modo de entrada em mercados externos, as diferentes dimensões culturais do mercado destino, devem originar um estudo profundo antes de decidir o país destino do IDE, não devendo ser considerando apenas o plano de investimento financeiro, que dificilmente terá sucesso se ignorada a cultura e a aculturação entre Investidor e Mercado.

A questão de investigação central subjacente ao trabalho é: **Terá a cultura nacional do país destino e o modo de entrada seleccionado, um impacto directo no sucesso ou insucesso de um IDE Português?**

A questão de investigação proposta deve-se ao interesse em estudar e avaliar a performance de empresas que tenham de determinada maneira, optado por uma das formas de IDE, para constituírem o seu processo de internacionalização.

No capítulo 1, efectuo a revisão da literatura empírica existente sobre o impacto da distância cultural, no modo de entrada do IDE e na performance da empresa/subsidiária. Igualmente estão identificadas as principais correntes teóricas sobre o tema, identificando os seus principais autores, definindo os conceitos e modelos que demonstram a interpretação dessas teorias.

A revisão da literatura é a base para a investigação desenvolvida, identificando o impacto da distância cultural na performance da empresa, em função do modo de entrada (Subsidiária a 100% / *Joint-Venture*) e do modo de estabelecimento (*Greenfield* / Aquisição). O modelo de estudo, as hipóteses testadas e as principais conclusões, permitem demonstrar de que modo a distância cultural entre o país de origem e o país destino do IDE, e o modo de entrada escolhido quanto ao nível de integração desejado, influenciam a performance da empresa/subsidiária.

No capítulo 2, identifico o processo metodológico e o desenho do caso, de forma a demonstrar se a empresa subsidiária tem um maior ou menor nível de performance em função da distância cultural e do modo de entrada do respectivo IDE. No capítulo 3 efectuo o estudo do caso relativo ao Grupo Jerónimo Martins. Justifica-se a selecção deste projecto empresarial na medida que as operações que a empresa detém ou deteve, em Portugal,

Polónia, Brasil e Reino Unido, e as diferentes opções de entrada e estabelecimento nos referidos mercados, possibilitam avaliar todo o âmbito da presente tese.

O trabalho termina com as principais conclusões e implicações para literatura empírica existente e para correntes teóricas; possibilitando igualmente a acumulação de conhecimento pela interpretação deste caso real, beneficiando a gestão de projectos de investimento internacional.

Capítulo 1. Dimensão Cultural e Investimento Directo Estrangeiro

Revisão da Literatura

1.1. Considerações iniciais

No presente capítulo efectuo a revisão da literatura dos estudos que abordam a temática do impacto da cultura e distância cultural nas decisões de IDE, no âmbito dos modos de entrada e estabelecimento seleccionados pelas MNEs (secção 1.2). O presente trabalho centra nesta visão o estudo das hipóteses formuladas para dar resposta à questão central em análise, evidenciando quais as diferenças culturais entre os parceiros que são mais susceptíveis de influenciar a performance do IDE, e como, um modo de entrada em detrimento de outro pode ter um impacto mais positivo ou negativo ao nível do IDE nacional.

Na secção 1.3 efectuo uma abordagem aos estudos de *Hofstede*, discriminando o trabalho realizado e o modo como a síntese de diferentes dimensões culturais para cada cultura nacional, permitem um melhor entendimento do impacto nas movimentações internacionais de IDE (secção 1.5.).

Na secção 1.4. definimos os conceitos das diferentes dimensões culturais estudadas por Hofstede (1980, 1991, 2001) evidenciando as suas principais características, assim como a relação entre as diferenças culturais e o modo de entrada do IDE. Os quadros e figuras utilizados neste capítulo para sintetizar ou descrever informação têm como fonte Hofstede (2001).

1.2. A influência da cultura no Investimento Directo Estrangeiro

A entrada num país estrangeiro através, de uma Joint-Venture Internacional (JVI)², tem várias vantagens face à entrada por meio de uma Subsidiária detida a 100%³ (Barkema e

² Itto-Gillies, G. (2005) define Joint-Venture Internacional (JVI), como a colaboração inter-empresas que envolve partilha de capital. Pode originar uma nova entidade jurídica e visa a partilha de sinergias e riscos entre parceiros.

Vermeulen, 1997). A joint-venture permite a partilha dos custos e riscos de entrada num novo país, ao mesmo tempo que permite a utilização do conhecimento do parceiro sobre o sistema institucional e o nível de intervenção das instituições formais e informais no ambiente empresarial (Peng, 2009). Igualmente, o conhecimento do mercado, dos costumes de consumo e das melhores práticas de negócio, são factor de vantagem (Agarwal, 1994; Kogut e Singh, 1998). Por outro lado, a joint-venture também engloba alguns riscos, relacionados com o problema de cooperação com um parceiro de outro país, com uma cultura nacional distinta (Brown, Rugman e Verbeke, 1989). As diferenças culturais podem criar entraves na relação de negócio, podendo originar conflitos e levar à dissolução das parcerias (Barkema, Bell e Pennings, 1996; Shenkar, 2001). Bhardwaj *et al.* (2007) acrescentam a relação positiva que existe entre a confiança no país destino e a performance do IDE, referenciando que a mesma se manifesta de dois modos: primeiro, a performance positiva de IDE, gere tendencialmente um acréscimo de investimento, por parte de Multi Nacionais Estrangeiras; em segundo, a performance positiva das subsidiárias das MNEs, sinaliza no exterior boas oportunidades de investimento que devem ser exploradas, originando um acréscimo de IDE para o país receptor.

O nível de diferenças culturais entre parceiros pode ser muito variado, o que torna difícil combinar todos esses factores, assim como inter-relaciona-los devidamente (Barkema e Vermeulen, 1997). O principal objectivo deste estudo é dar o enquadramento da dimensão cultural do país de origem e destino, demonstrando a influência no modo de entrada seleccionado e na performance das parcerias. Para tal, será suportado na pesquisa e trabalho de Hofstede (1980, 1991, 2001), que permite a comparação cultural entre dois ou mais países, tanto ao nível da extensão das diferenças culturais, como nos aspectos culturais em que as mesmas diferem (Barkema e Vermeulen, 1997).

Existem diversos estudos que avaliam a distância cultural, usando como medida as quatro dimensões iniciais, Hofstede (1980): distância hierárquica, controlo da incerteza, individualismo e masculinidade (casos de: Chandy e Williams (1994); Redding (1994); Sondergaard (1994). No entanto, estudos empíricos mais recentes, abordam os avanços nos

³ Jetto-Gillies, G. (2005) define Subsidiária a 100%, como a empresa no país destino detida na totalidade por investidor estrangeiro, funcionando como uma filial da MNE, com o objectivo de gerir actividades onde o nível de controlo é muito elevado.

estudos de Hofstede (1991), que desenvolveu uma quinta dimensão de análise cultural, orientação curto prazo *vs.* orientação longo prazo (Hofstede, 1991). Kogut e Singh (1988), foram os primeiros a combinar as quatro dimensões, num modelo de medição da distância cultural entre países. Concluíram que o modo de entrada do IDE é influenciado pela distância cultural entre país de origem e país destino (Barkema e Vermeulen, 1997).

Estes estudos formaram duas correntes ao nível da pesquisa da gestão internacional, nas quais as diferenças culturais desempenham um papel relevante na opção por diferentes modos de entrada do IDE, assim como influenciam o desempenho das subsidiárias, com as diferenças culturais a serem medidas através do índice DC⁴ (Kogut e Singh, 1988).

Os estudos da primeira corrente de investigação podem ser subdivididos em dois grupos. O primeiro grupo realça o estudo sobre o modo de entrada do IDE, seja por joint-venture ou subsidiária a 100%. Alguns estudos (Agarwal, 1994; Barkema e Vermeulen, 1997; Brouthers e Brouthers, 2001; Hennart e Larimo, 1998) demonstraram que altos níveis de DC, fizeram os investidores optar por joint-ventures, em detrimento de subsidiárias a 100%, provavelmente porque um maior *gap*, do índice de distância cultural, aumenta o nível de incerteza associado ao IDE; a qual pode ser reduzida recorrendo a uma JV com parceiros locais que detêm um maior conhecimento da cultura nacional local (Agarwal, 1994); outros como Padmanabhan e Cho (1996) e Anand e Delios (1997) demonstraram que uma grande distância cultural impulsiona um maior número de subsidiárias a 100%, devido aos altos custos e incerteza associada ao factor de partilharem o capital, com parceiros de um país com grande diferença cultural⁵. O segundo grupo realça o estudo sobre o modo de estabelecimento, seja por investimento de raiz (*Greenfield*)⁶ ou por aquisição (Fusões e Aquisições). Alguns estudos (Barkema e Vermeulen, 1998; Kogut e Singh, 1988; Larimo, 2002) evidenciam que o aumento da distância cultural leva as MNEs a preferir *greenfields* em detrimento de aquisições. Segundo os autores Kogut e Singh

⁴ O índice Kogut e Singh (1988) de DC (distância cultural) nacional, está assente na diferença de valores das cinco dimensões culturais de Hofstede (2001) (i.e., distância hierárquica, controlo da incerteza, individualismo, masculinidade, orientação CP *vs.* LP) entre o país destino do IDE e o país origem do IDE.

⁵ Brouthers e Brouthers (2001) tentam conciliar estas duas visões, referenciando que os gestores optam por JVI em países com menor risco, e por subsidiárias a 100% em países com elevado risco.

⁶ Ietto-Gillies, G. (2005) define *Greenfield* como sendo a montagem num país estrangeiro de uma estrutura de negócio completamente nova, derivando da fixação de estratégias de crescimento orgânico.

(1998) e Larimo (2002), a maior distância cultural dificulta a integração organizacional e as práticas de trabalho, tornando, por isso, as aquisições menos atractivas em países com uma grande DC.

Os estudos da segunda corrente de investigação, identificam a distância cultural como grande influenciadora do nível de performance da subsidiária, devido às grandes diferenças culturais que originam confrontos entre parceiros, colocando em risco as parcerias desenvolvidas (Shenkar, 2001). Barkema *et al.* (1997) e Barkema e Vermeulen (1997) concluíram que um aumento da distância cultural originava uma maior probabilidade das *joint-ventures* internacionais não terem sucesso. No entanto, esta relação não estava presente em todas as dimensões culturais de Hofstede (1980), evidenciando que apenas o nível de incerteza e a orientação de Curto Prazo e Longo Prazo, eram sensíveis a esta relação (Barkema e Vermeulen, 1997).

Quadro 1: Resumo da Revisão da Literatura sobre os estudos do impacto da Dimensão Cultural e Distância Cultural no IDE

Autores	Título	Âmbito de análise	Objectivos	Dados	Resultados
Kogut e Singh (1988)	"The effect of national culture on the choice of entry mode"	Empresas do Reino Unido, Japão, Canada e Europa Central	Análise da escolha ente aquisição, JV ou greenfield	506 projectos de selecção de modo de entrada entre 1981 e 1985	Pela comparação do índice de dimensão cultural de Hofstede, identifica uma relação positiva entre DC e a escolha de JV em detrimento de uma aquisição.
Agarwall (1994)	"Socio-Cultural distance and the choice of Joint Ventures"	Empresas dos Estados Unidos	Analisa a selecção de entrada entre JV e Subsidiária	Observação de 148 multi-nacionais entre 1985-1989	Atraves do calculo do indice de DC, estabelece uma correlação positiva com JV
Padmanabhan e Cho (1996)	"Ownership strategy for a foreign affiliate: Na empirical investigation of Japanese firms"	Empresas Japonesas	Analisa a escolha por controlo total ou partilhado	Estudo de 839 multi-nacionais entre 1969-1991	A opção pelo controlo total de subsidiárias está directamente relacionado com indice DC
Anand e Delios (1997)	"Location specificity and the transferability of downstream assets to foreign subsidiaries"	Empresas Japonesas	Análise da escolha ente aquisição, JV ou greenfield	Estudo de 1609 subsidiárias japonesas por pais destino, 1994	Relação positiva à dimensão cultural tanto com JV como aquisição
Barkema e Vermeulen (1997)	"What differences in the cultural backgrounds of partners are detrimental for international joint ventures?"	Empresas Holandesas	Analisaram o nível de sobrevivência das JVI	Estudo de 828 investimentos externos pertencentes a 25 multi-nacionais	Concluíram que as diferenças entre países nas dimensões LTO e UAI tinham um impacto negativo nas JVI, e o impacto da DC sobre as JVI's não desaparece no tempo
Barkema e Vermeulen (1998)	"International expansion through start-up or acquisition: A learning perspective"	Empresas Holandesas	Analisaram a escolha entre greenfields e aquisições	Estudo de 828 investimentos externos pertencentes a 25 multi-nacionais	Concluíram que o índice de Distancia Cultural, tem uma relação positiva com a opção por greenfields
Hennart e Larimo (1998)	"The impact of Culture on strategy of MNE: Does national origin affect ownership decisions?"	Avaliaram 266 empresas Japonesas e 135 Filandesas	Analisaram a escolha entre joint ventures e subsidiárias a 100%	Estudaram 401 subsidiárias entre 1977 e 1993	Concluíram que o índice de Distancia Cultural, está relacionado com a opção de parcerias com partilha de capital

Quadro 1: (Continuação)

Autores	Título	Âmbito de análise	Objectivos	Dados	Resultados
Brouthers e Brouthers (2001)	"Explaining the national cultural distance paradox"	Estudo de empresas Alemãs, Inglesas e Americanas	Avaliar as opções de IDE por JV ou Subsidiária 100%	Estudaram 231 IDE destes países entre 1995 e 1997	Concluíram que a DC está relacionada com JV. Se o risco país for elevado há uma relação positiva com subsidiária 100%
Harzing (2002)	"Acquisitions versus greenfield investments: International strategy and management of entry modes"	Empresas países EU Central e Estados Unidos	Analisaram a escolha entre greenfields e aquisições	Estudo de 287 investimentos externos de MNE de 1995/1996	Conclui que a distancia cultural e as dimensões culturais entre países têm uma relação positiva com greenfields

Para além dos estudos centrados no modo de entrada e modo de estabelecimento do IDE, existem outros trabalhos que abordam o impacto das diferenças culturais na performance das subsidiárias internacionais. Benito e Larimo (1995), concluíram que a distância cultural não tinha um impacto negativo nas subsidiárias de algumas MNEs do norte da Europa, uma vez que as características culturais desses casos se sobrepunham à DC, com os países destino. Por outro lado, Barkema *et al.* (1996) concluíram nos seus estudos que a DC tinha um impacto negativo na performance e longevidade das parcerias internacionais; estas conclusões estariam relacionadas com o nível de aculturação⁷ exigido entre o país origem e o país destino, dependendo do modo de entrada seleccionado. Barkema *et al.* (1997) levantaram a problemática de que a DC teria um maior impacto negativo na performance das JVI e aquisições, do que teria nas subsidiárias a 100% e *greenfields*, isto porque no primeiro caso haveria a necessidade de uma dupla aculturação, tanto com parceiros

⁷ Cartwright e Cooper (1993) definiram aculturação, como sendo o processo de contactos, conflitos e adaptação que ocorre quando se juntam dois países com cultura nacional diferente.

investidores como com a cultura nacional do local; ao passo que na subsidiária a 100% e *greenfield*, bastaria uma aculturação à cultura nacional.

Um outro factor que deve ser considerado ao avaliar o impacto da DC na performance das subsidiárias – para além do modo de entrada e do modo de estabelecimento do IDE – é o nível de integração desejado ou esperado entre a subsidiária e a empresa-mãe. Schneider (1989) define Cultura como sendo um sistema de valores partilhados, que serve a execução de duas funções críticas: 1) resolver problemas de adaptação em mercados externos, e 2) resolver problemas de integração interna das subsidiárias na empresa-mãe. A adaptação externa está associada à definição de objectivos estratégicos da organização, assim como à percepção das ameaças e oportunidades no meio ambiente, e de que modo a empresa age perante as mesmas. Esta resposta é influenciada por atitudes sensíveis ao controlo da incerteza e à orientação de longo prazo pela empresa (Schneider, 1989; Schneider e De Meyer, 1991). Por outro lado, a integração interna assenta na relação entre a empresa-mãe e as subsidiárias e todas as inter-relações que nascem com colaboradores e meio envolvente, influenciadas por atitudes sensíveis à distância hierárquica, individualismo e masculinidade das relações (Schneider, 1989; Schneider e De Meyer, 1991).

De modo a aferir devidamente o impacto da DC no modo de entrada escolhido pelo IDE e na performance da subsidiária, a presente literatura evidencia a necessidade de aferir esse impacto de dois modos; primeiro, as dificuldades que surgem das diferenças culturais, advêm tanto da interacção intra-empresa como da interacção desta com o meio externo (Barkema *et al.*, 1996); em segundo, a necessidade de se considerarem três características fundamentais da subsidiária para a correcta aferição do impacto da DC na performance da subsidiária (i.e., nível de integração desejado, o modo de entrada seleccionado e o modo de estabelecimento escolhido).

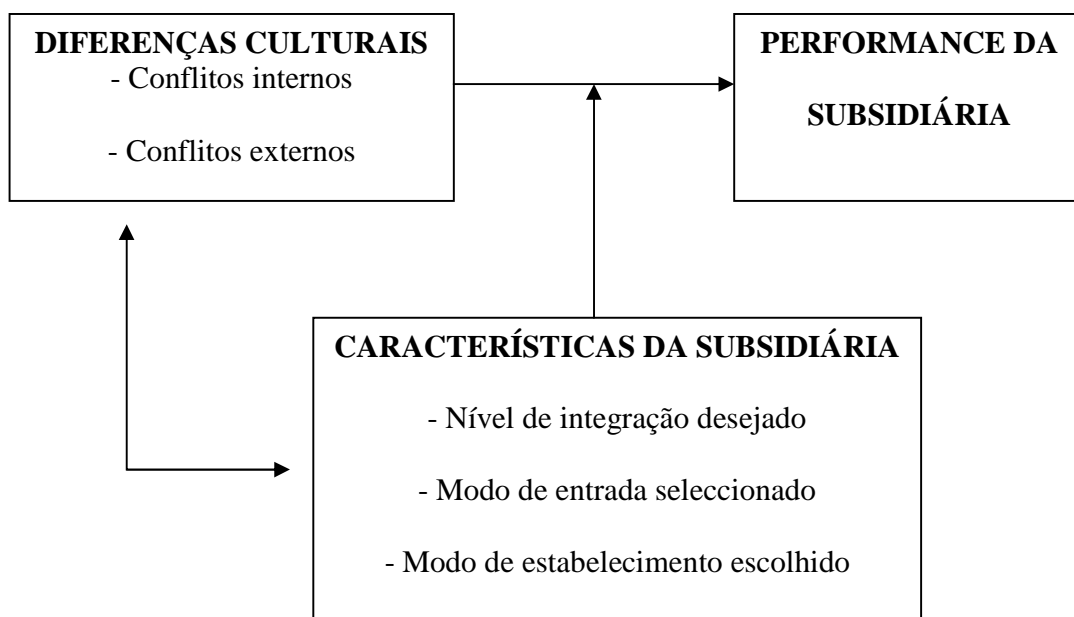


Figura 1: Síntese do modelo de impacto DC no IDE

Fonte: Barkema e Vermeulen (1997)

De acordo com o modelo, as diferenças culturais podem originar conflitos internos e externos, reduzindo, conseqüentemente, a performance da subsidiária. O nível de impacto destes conflitos dependerá dos três factores identificadores da subsidiária: nível de integração desejado, modo de entrada seleccionado e o modo de estabelecimento escolhido. Cumulativamente, o modelo demonstra que as diferenças culturais influenciam a montante as MNEs, no momento de optar pelo modo de entrada e estabelecimento no país destino, evidenciando a tentativa de minimizar o impacto da DC e a maximizar a performance da subsidiária. Corroborando esta observação, diferentes estudos (Barkema *et al.*, 1996; Li e Guisinger, 1991), evidenciaram que a probabilidade de sobrevivência de um IDE é menor quando a DC entre o país de origem da MNE e o país destino do investimento é maior.

1.3. Estudos de Geert Hofstede

Os trabalhos de investigação de Hofstede (1980, 1983, 1991) permitiram a comparação de diferenças culturais entre países, avaliando tanto a extensão dessas diferenças como o modo em que diferem. Kogut e Singh (1988) complementaram esta investigação com a síntese de

um modelo matemático que possibilitou a medição do nível de distância cultural entre países, realçando as similaridades ou antagonismos culturais, contribuindo definitivamente para o surgimento acentuado de estudos sobre o impacto das diferenças culturais no IDE, casos de, Erramilli (1991), Benito e Gripsrud (1992), Barkema e tal. (1996).

A investigação iniciada por Geert Hofstede centrou-se na execução de inquéritos às subsidiárias internacionais da IBM, localizadas em 53 países e 3 regiões – Quadro 2, realizados entre 1967 e 1978, tendo concluído que as culturas nacionais dos países onde se instalarem essas subsidiárias se distinguiam através de quatro dimensões: Distância Hierárquica, Controlo da Incerteza, Individualismo e Masculinidade. A dimensão Distância Hierárquica reflecte o nível de desigualdade aceite pelas pessoas, na distribuição do poder dentro das organizações; a dimensão Controlo da Incerteza representa o nível de incerteza e ambiguidade que é tolerado ou aceite pelas pessoas na gestão de situações do seu dia-a-dia; a dimensão Individualismo, em contraponto ao Colectivismo, representa o grau em que uma cultura se organiza em função do grupo ou do indivíduo; Masculinidade, em contraponto à Feminilidade, representa a preferência dos indivíduos de uma cultura por valores de sucesso e competição, em detrimento de valores de modéstia e preocupação pelos outros. Devido à contestação à metodologia aplicada por Hofstede, por alguns autores, mencionando que a mesma estava afectada por uma visão ocidental da cultura nacional, Hofstede e Bond (1988) solicitaram a um grupo de cientistas chineses da Universidade Chinesa de Hong Kong, para criarem uma lista dos principais valores reconhecidos pela população chinesa. Depois de discutido sintetizaram um novo inquérito com 40 itens, que foi submetido a uma população de 1000 estudantes em 22 países dos 5 continentes, dos quais 20 países faziam parte do questionário da investigação inicial, que originara a identificação das quatro dimensões: individualismo, masculinidade, controlo da incerteza, distância hierárquica.

Como conclusões, para além dos resultados baseados no inquérito chinês terem corroborado as primeiras quatro dimensões, foi identificada uma quinta dimensão cultural, denominada como Orientação Longo Prazo, que representava a propensão das pessoas para uma visão de longo prazo, em detrimento de uma focalização no presente imediato.

Quadro 2: Valores das 5 dimensões obtidos do estudo 50 países e 3 regiões

Pais	PDI-Distância Hierarquica	IDV- Individualismo	MAS- Masculinidade	UAI-Controlo da Incerteza	LTO-Orientação Longo Prazo
Alemanha	35	67	66	65	83
Argentina	49	46	56	86	20
Australia	36	90	61	51	21
Austria	11	55	79	70	60
Belgica	65	75	54	94	82
Brasil	69	38	49	76	44
Canada	39	80	52	48	36
Chile	63	23	28	86	31
China	80	20	66	30	87
Colombia	67	13	64	80	13
Dinamarca	18	74	16	23	35
El Salvador	66	19	40	94	20
Espanha	57	51	42	86	48
Estados Unidos	40	91	62	46	26
Estonia	40	60	30	60	82
Filipinas	94	32	64	44	27
Finlandia	33	63	26	59	38
França	68	71	43	86	63
Grecia	60	35	57	112	45
Holanda	38	80	14	53	67
Hong Kong	68	25	57	29	61
Hungria	46	80	88	82	58
India	77	48	56	40	51
Indonesia	78	14	46	48	62
Irão	58	41	43	59	14
Irlanda	28	70	68	35	24
Israel	13	54	47	81	38
Italia	50	76	70	75	61
Japão	54	46	95	92	88
Korea Sul	60	18	39	85	100
Lituania	42	60	19	65	82
Luxemburgo	40	60	50	70	64
Malta	56	59	47	96	47
Maroccos	70	46	53	68	14
Mexico	81	30	69	82	24
Noruega	31	69	8	50	35
Nova Zelandia	22	79	58	49	33
Paquistão	55	14	50	70	50
Peru	64	16	42	87	25
Polonia	68	60	64	93	38
Portugal	63	27	31	104	28
Reino Unido	35	89	66	35	51
Romenia	90	30	42	90	52
Russia	93	39	36	95	81
Servia	86	25	43	92	52
Singapura	74	20	48	8	72
Suecia	31	71	5	29	53
Suiça	34	68	70	58	74
Uruguay	61	36	38	100	26
Venezuela	81	12	73	76	16
Regiões					
Africa (Este)	64	27	41	52	32
Africa (Oeste)	77	20	46	54	9
Países Arabes	80	38	53	68	23

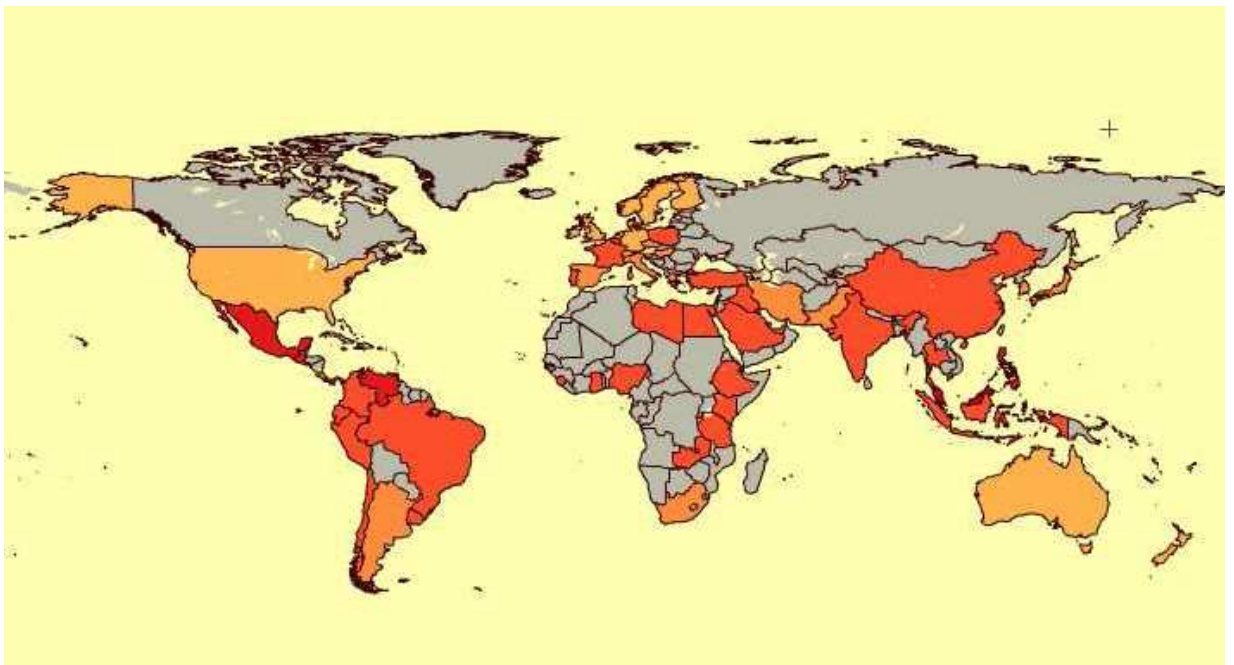
1.4. Caracterização das cinco dimensões culturais

Na presente secção definiremos os conceitos das diferentes dimensões culturais estudadas por Hofstede (1980, 1983, 1991, 2001) evidenciando as suas principais características no âmbito das sociedades, famílias, escola e local de trabalho, assim como a relação entre as diferenças culturais e as ideias políticas.

1.4.1. Distância Hierárquica

Esta dimensão traduz o nível de aceitação pela sociedade da distribuição do poder dentro das organizações, por meio das relações hierárquicas que se criam entre directores e subordinados. Evidencia que quanto maior for a diferenciação de poder numa sociedade, maior será a distância entre os estados hierárquicos nas empresas.

Países como as Filipinas (94), México (81) e Venezuela (81) possuem um elevado índice de distância hierárquica, enquanto países como Áustria (11), Israel (13) e Dinamarca (18), são os que demonstram uma menor influência das distâncias hierárquicas. Portugal (63), a par da Grécia (60) ou Espanha (57), ocupam uma posição intermédia ao nível desta dimensão.



1-20 21-40 41-60 61-80 81-100 101-120

Figura 2: Representação geográfica da dimensão Distância Hierárquica

Quadro 3: Distância Hierárquica – Normas gerais da Sociedade, família, escola, trabalho

Baixa Distância Hierárquica	Alta Distância Hierárquica
<ul style="list-style-type: none"> - As desigualdades devem ser reduzidas. - Deve haver uma interdependência entre aqueles que têm e os que não têm poder. - Os professores ficam a aguardar iniciativas por parte dos alunos. Os especialistas transmitem verdades impessoais. Os alunos consideram-nos como iguais. - O apego aos valores de autoridade diminui com o nível de instrução. - A hierarquia das organizações ilustra uma desigualdade dos papéis, estabelecidos por comodidade. - A descentralização é uma regra. - A escala dos salários é apertada. - Os subordinados ficam à espera de ser consultados. - O patrão ideal é um democrata capaz. - Os privilégios e os símbolos de prestígio são mal vistos. 	<ul style="list-style-type: none"> - As desigualdades são esperadas e desejadas. - Os mais fracos dependem dos mais fortes; os fracos equilibram-se entre dependência e contra-dependência. - Os professores desenvolvem todas as iniciativas nas aulas. São “gurus” que transmitem uma sabedoria pessoal. Os alunos tratam-nos com reverência. - O apego aos valores de autoridade é o mesmo, seja qual for o nível de instrução. - A hierarquia das organizações reflecte uma desigualdade existente entre o nível superior e inferior da escala. - A centralização é uma regra. - A escala dos salários é extensa. - Os subordinados esperam ser comandados. - O patrão ideal é um autocrata protector ou um paternalista. - Os privilégios e os símbolos de prestígio são considerados normais.

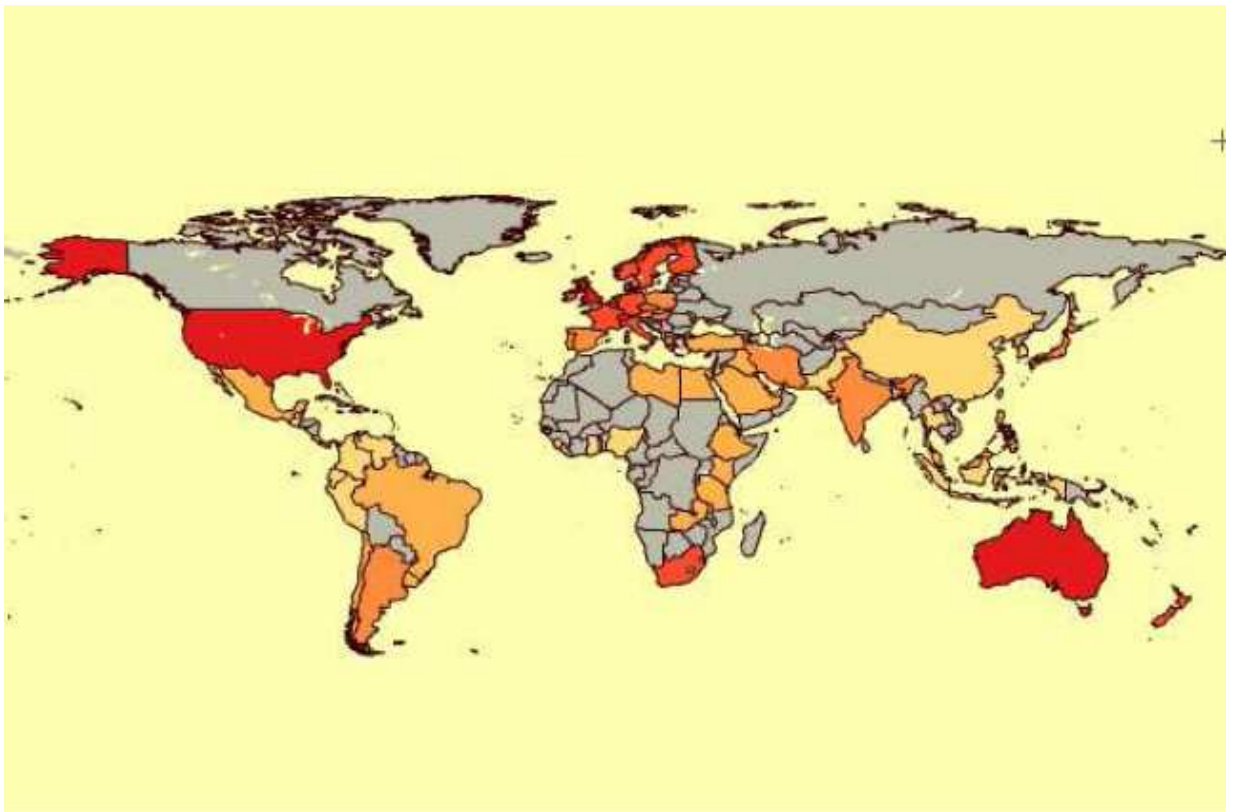
Quadro 4: Distância Hierárquica – A política e as ideias

Baixa Distância Hierárquica	Alta Distância Hierárquica
<ul style="list-style-type: none"> - A utilização do poder deve ser legítima e sujeita aos critérios do bem e do mal. - As capacidades, a riqueza, o poder e o prestígio estão desnivelados. - A classe média é numerosa. - Todos devem ter direitos iguais. - Os poderosos tentam minimizar o seu poder. - O poder tem por base uma posição oficial, as aptidões e a possibilidade de distribuir recompensas. - Um sistema político é modificado em função das regras (evolução). - Os governos pluralistas são criados através dos resultados de eleições democráticas. - O sistema político apresenta um centro forte, a esquerda e a direita são mais fracas. - Os rendimentos são repartidos de uma forma mais ou menos igualitária; o sistema fiscal contribui para uma melhor repartição. - As ideologias políticas dominantes elogiam e praticam a partilha do poder. - As teorias da gestão concentram-se nas funções desempenhadas pelos empregados. 	<ul style="list-style-type: none"> - A força é superior ao direito; aquele que for detentor do poder é detentor do direito. - As capacidades, as riquezas, o poder e o prestígio estão nivelados. - A classe média não é numerosa. - Os poderosos têm privilégios. - Os poderosos tentam impressionar. - O poder tem por base a família, os amigos, o carisma e a capacidade de usar a força. - Um sistema político é modificado, substituindo os homens que estão no poder. - Os governos autocratas ou oligárquicos são criados através da admissão de novos membros, escolhidos pelos membros existentes. - O sistema político apresenta um centro fraco e fortes extremos. - Os rendimentos não são repartidos de forma igualitária. O mesmo acontece com os impostos. - As ideologias políticas dominantes elogiam e praticam lutas de poder. - As teorias de gestão concentram-se nas funções desempenhadas pelos quadros.

1.4.2. Individualismo

O individualismo demonstra a propensão para as pessoas se centrarem mais em si mesmas e nas suas famílias, relegando para outro plano as necessidades da sociedade. Por oposição, o colectivismo conduz as pessoas a valorizarem mais o grupo do que o indivíduo, demonstrando um forte controlo sobre o indivíduo por meio de regras sociais.

Países como os Estados Unidos (91), Austrália (90) e Reino Unido (89) possuem um elevado índice de individualismo, onde a iniciativa pessoal, a competência e a aquisição de bens materiais são altamente valorizados. No caso de países mais colectivistas China (20), Colômbia (13) ou até Portugal (27), as praticas de recrutamento e promoção são baseadas no paternalismo e não nas competências e capacidades próprias de cada um, demonstrando uma grande influência do grupo.



1-20 21-40 41-60 61-80 81-100 101-120

Figura 3: Representação geográfica da dimensão Individualismo

Quadro 5: Individualismo vs. Colectivismo – Normas gerais da Sociedade, família, escola, trabalho

Sociedades Individualistas	Sociedades Colectivistas
<ul style="list-style-type: none"> - Cada indivíduo tem de tratar de si mesmo e da sua família mais próxima. - A identidade baseia-se no indivíduo. - A criança aprende a pensar segundo o conceito de “individualismo” (eu). - Uma pessoa honesta deve dizer o que pensa. - A comunicação é “low context”. Os factos são relatados não havendo espaço a dialogo. - A infracção cria o sentimento de culpabilidade e a perda do respeito por si mesmo. - A instrução ensina a “aprender”. - Os diplomas aumentam o valor económico e o orgulho pessoal. - A relação empregador – empregado é um contrato, estabelecido mediante vantagens recíprocas. - O recrutamento e a promoção são feitos tendo em conta as competências e obedecendo a regras. - é praticada uma gestão individualizada. - O negócio está acima da relação. 	<ul style="list-style-type: none"> - O indivíduo nasce no seio de uma família numerosa ou no seio de um grupo que o protege em troca da sua lealdade. - A identidade está ligada ao grupo social ao qual um indivíduo pertence. - A criança aprende a pensar segundo o conceito de “colectividade” (nós). - É necessário manter a harmonia e evitar conflitos directos. - A comunicação é “high context”. Existe diálogo entre as partes com argumento e contraponto. - A infracção é prejudicial, criando vergonha para o indivíduo e para o grupo. - A instrução ensina a “fazer”. - Os diplomas permitem aceder a grupos ou status elevados. - A relação empregador – empregado é estabelecida numa base moral, como uma ligação familiar. - O recrutamento e a promoção são feitos tendo em conta o grupo de pertença. - É praticada uma gestão de grupo. - A relação está acima do negócio a tratar.

Quadro 6: Individualismo vs. Colectivismo – A política e as ideias

Sociedades Individualistas	Sociedades Colectivistas
<ul style="list-style-type: none"> - Os interesses privados estão acima do interesse colectivo. - Cada indivíduo tem direito à sua vida privada. - Cada indivíduo tem o direito de ter a sua própria opinião. - Os direitos e os deveres são iguais para todos. - Elevado PIB por habitante. - Papel secundário do Estado no sistema económico. - A economia é desenvolvida tendo em conta os interesses privados. - O poder político é exercido pelos eleitores. - Liberdade de imprensa. - As teorias económicas locais têm em conta os interesses individuais. - O ideal de liberdade está acima do ideal de igualdade. - Há uma busca constante do bem-estar pessoal. 	<ul style="list-style-type: none"> - O interesse colectivo está acima dos interesses particulares. - O grupo intromete-se na vida privada. - As opiniões são pré-determinadas pelo grupo ao qual pertence um indivíduo. - Os direitos e os deveres diferem segundo os grupos. - Reduzido PIB por habitante. - Papel preponderante do Estado no sistema económico. - A economia é desenvolvida tendo em conta o interesse colectivo. - O poder político é exercido por grupos de interesse. - A imprensa é controlada pelo Estado. - As teorias económicas importadas são na sua maioria desprovidas de sentido, sendo incapazes de ter em conta os interesses colectivos e particulares. - O ideal de igualdade está acima do ideal de liberdade. - Há uma busca constante da harmonia e do consenso na sociedade.

1.4.3. Masculinidade

Esta dimensão demonstra a predominância na sociedade de valores tradicionalmente masculinos, como a assertividade, o materialismo ou a falta de relacionamento com os outros; por outro lado, a feminilidade, realça valores mais femininos como os relacionamentos interpessoais e a qualidade de vida.

As sociedades dos países com elevado índice de masculinidade como o Japão (95), Hungria (88) ou Áustria (79), valorizam o desempenho e o sucesso material da progressão, enquanto nas sociedades com índices de feminilidade mais elevados, como Suécia (5), Noruega (8) ou Holanda (14), valorizam a importância dada aos outros e o poder das relações humanas como suporte de um melhor nível de qualidade de vida. Portugal (31) identifica-se como uma sociedade em que a feminilidade presente, na preocupação das relações embarca no cariz protector e paternalista característico da sociedade colectivista.

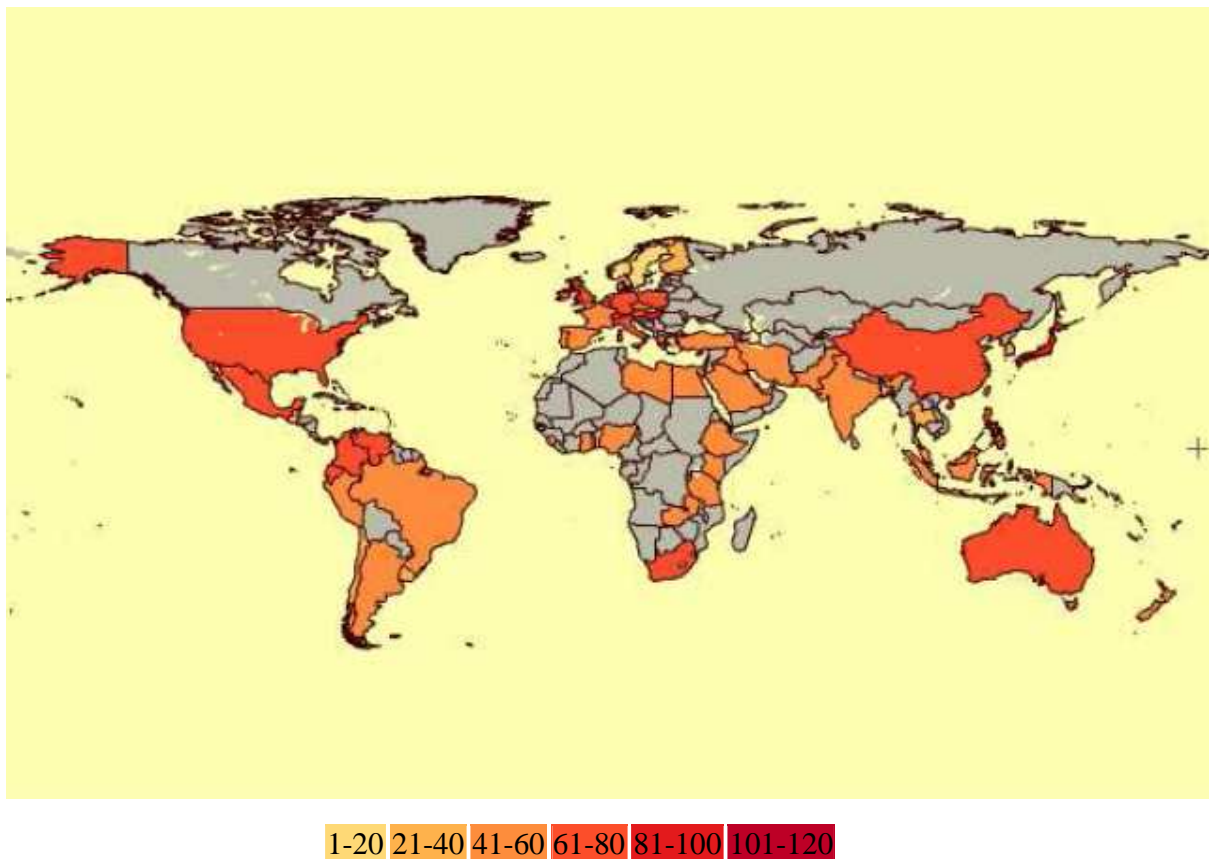


Figura 4: Representação geográfica da dimensão Masculinidade

Quadro 7: Masculinidade vs. Feminilidade – Normas gerais da Sociedade, família, escola, trabalho

Sociedades <i>Masculinas</i>	Sociedades <i>Femininas</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Valores dominantes: o sucesso material pelo progresso. - Importância dada às pessoas e às coisas. - O indivíduo tem de ter confiança em si mesmo, deve ser ambicioso e sólido. - Os acontecimentos são do domínio do pai e os sentimentos do domínio da mãe. - As raparigas podem chorar mas os rapazes não. As raparigas não devem criar conflitos. - Simpatia pelos mais fortes. - O estudante brilhante é a norma. - O insucesso escolar é visto como um desastre. - Os professores devem ser brilhantes. - Os rapazes e as raparigas estudam disciplinas diferentes. - O indivíduo vive para trabalhar. - Os gestores devem mostrar segurança e dinamismo no alcance dos objectivos. - Importância dada à equidade, à concorrência e à performance. - Os conflitos são solucionados através do encontro face a face (confrontação). 	<ul style="list-style-type: none"> - Valores dominantes: a atenção prestada aos outros e a continuidade. - Importância dada às pessoas e às relações de amizade. - Os indivíduos devem ser modestos. - Acontecimentos e sentimentos são do domínio da mãe e do pai. - Rapazes e raparigas têm o direito de chorar, mas não de criarem conflitos. - Simpatia pelos mais fracos. - O estudante médio é a norma. - O insucesso escolar é considerado um incidente menor. - Os professores devem ser simpáticos. - Os rapazes e as raparigas estudam as mesmas disciplinas. - O indivíduo trabalha para viver. - Os gestores usam a intuição e buscam o consenso. - Importância da igualdade, solidariedade e qualidade de vida no trabalho. - Os conflitos são solucionados através da negociação e do compromisso.

Quadro 8: Masculinidade vs. Feminilidade – A política e as ideias

Sociedades <i>Masculinas</i>	Sociedades <i>Femininas</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Sociedades de sucesso. - É preciso encorajar os fortes. - Sociedade directiva. - O que é grande e rápido é reconhecido como mais bonito. - Prioridade dada ao crescimento económico. - As despesas em armamento são relativamente elevadas. - Demonstração de força ou de combate para resolver os conflitos internacionais. - Número reduzido de mulheres eleitas. - As religiões dominantes defendem a superioridade masculina. - A libertação das mulheres significa que elas passam a desempenhar tarefas que eram anteriormente desempenhadas pelos homens. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sociedade Solidária. - È preciso ajudar-se aqueles que mais precisam - Sociedade permissiva. - O que é mais pequeno e lento é reconhecido como mais belo. - Prioridade dada à preservação do ambiente. - As despesas em armamento são reduzidas. - Negociação e compromisso para resolver os conflitos internacionais. - Número relativamente importante de eleitos. - As religiões dominantes defendem a complementaridade dos sexos. - A libertação das mulheres significa a partilha das tarefas, tanto no trabalho como em casa.

1.4.4. Controlo da Incerteza

Esta dimensão traduz o nível de tolerância das pessoas para a incerteza ou ambiguidade que pode advir da sua vivência. A Grécia (112) e Portugal (104) são os países que apresentam índices de controlo da incerteza mais elevados, desenvolvendo leis estritas e procedimentos que levam as pessoas a desenvolver uma crença absoluta na verdade das instituições do estado ou religiosas. No âmbito dos negócios o controlo da incerteza origina regras e procedimentos formais, desenvolvidos para proporcionar maior segurança e estabilidade na carreira profissional. Os dirigentes tendem a tomar decisões de baixo risco e os colaboradores a serem pouco agressivos, percepcionado o emprego como estável e para toda a vida.

Nos países com baixo controlo da incerteza, Singapura (8), Dinamarca (23), Irlanda (35), as actividades das organizações são menos formalizadas e as leis menos pormenorizadas, incentivando uma maior tomada de risco pelos gestores e maior mobilidade do trabalho.

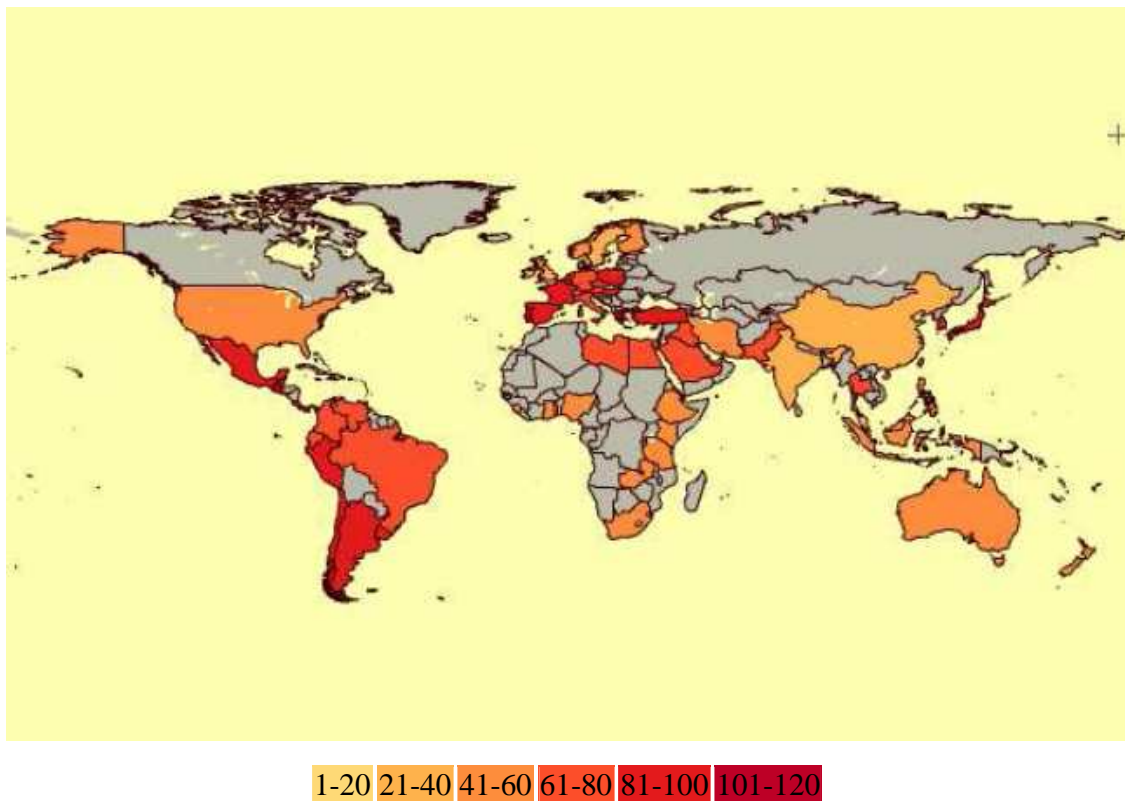


Figura 5: Representação geográfica da dimensão Controlo da Incerteza

Quadro 9: Controlo da Incerteza – Normas gerais da Sociedade, família, escola, trabalho

Baixo Controlo da Incerteza	Alto Controlo da Incerteza
<ul style="list-style-type: none"> - A incerteza inerente à vida é aceite, cada dia é visto como um novo dia. - Pouco stress, sentimento subjectivo de bem-estar. - È necessário dissimular as suas emoções e a sua agressividade. - Aceitação de situações ambíguas e de riscos não familiares. - Educação flexível no que respeita aos tabus e à higiene/limpeza. - Os professores têm o direito de não saber. - Os alunos valorizam a aprendizagem flexível e criam discussões sobre os temas. - Deverá haver o mínimo de regras possíveis. - O tempo é referência cómoda de orientação. - Por vezes até é bom não fazer nada; deve-se trabalhar arduamente quando é realmente necessário. - A precisão e a pontualidade deverão ser apreendidas. - Bom acolhimento de ideias e atitudes não conformistas e inovadoras. - A motivação, auto-estima e sentimentos de pertença são uma necessidade para se alcançar o sucesso. 	<ul style="list-style-type: none"> - A incerteza inerente à vida é uma ameaça a combater no dia-a-dia. - O stress é grande, é um sentimento subjectivo de ansiedade. - É permitido expressar as suas emoções e a sua angústia de forma moderada. - Aceitação de riscos/conflitos conhecidos; medo das situações ambíguas e dos riscos desconhecidos. - Regras bem definidas no que respeita a tabus e à higiene/limpeza. - Os professores deverão dar respostas a tudo. - Os alunos valorizam um ensino estruturado e preocupam-se em obter respostas. - Há a necessidade de regras mesmo que sejam ineficazes. - Tempo é dinheiro. - Necessidade de uma actividade constante, bem como uma necessidade interior de trabalhar com obstinação. - Precisão e pontualidade inatas. - Repressão das atitudes e ideias não conformistas; resistência à inovação. - A motivação, auto-estima e sentimentos de pertença são uma necessidade para se alcançar a segurança.

Quadro 10: Controlo da Incerteza – A política e as ideias

Baixo Controlo da Incerteza	Alto Controlo da Incerteza
<ul style="list-style-type: none"> - Leis e regras pouco numerosas e generalistas. - Se a lei não puder ser respeitada, então deverá ser modificada. - Competência dos cidadãos face às autoridades. - Os cidadãos têm o direito de protestar. - Os cidadãos têm uma visão positiva sobre as instituições. - Os funcionários têm uma opinião positiva sobre o sistema político. - Tolerância, moderação. - Regionalismo, internacionalismo, esforço de integração das minorias. - Confia-se nos generalistas e no bom senso. - Um só grupo não deverá impor a sua Verdade aos outros. - Direito do Homem, ninguém deverá ser perseguido pelas suas crenças. - Tendência para o empirismo e para o relativismo no domínio da filosofia e das ciências. - A oposição de ideias não impede a amizade. 	<ul style="list-style-type: none"> - As leis e as regras são numerosas e precisas. - Se as leis não poderem ser respeitadas, o indivíduo é considerado um pecador e deve por isso redimir-se. - Incompetência dos cidadãos face às autoridades. - Os protestos deverão ser repreendidos. - Os cidadãos têm uma visão negativa sobre as instituições. - Os funcionários têm uma opinião negativa sobre as instituições. - Conservadorismo, extremismo; manutenção da ordem. - Nacionalismo, xenofobismo, repressão de minorias. - Só se confia nos especialistas e na especialização. - Não existe mais do que uma Verdade e somos nós que a detemos. - Fundamentalismo e intolerância, tanto na política e ideologias como na religião. - Interesse pelas grandes teorias científicas. - Não é possível a amizade entre investigadores com ideias opostas.

1.4.5. Orientação Longo Prazo

Esta dimensão traduz a propensão de determinada sociedade para adoptar uma visão de longo prazo no seu desenvolvimento, em contraponto com as sociedades com maior enfoque nas situações do imediato presente.

Países como Japão (88), China (87) e Alemanha (83) possuem um elevado índice de orientação longo prazo, demonstrando uma adaptação das tradições aos tempos modernos, beneficiando um rumo estrutural do país e do desenvolvimento da economia que permite elevados níveis de poupança e investimento. Por outro lado países como Portugal (28), Filipinas (27) e Marrocos (14), demonstram um nível de orientação para curto prazo demonstrativo das dificuldades estruturais destes países na formulação de poupança e escassez de recursos para investimento de desenvolvimento.

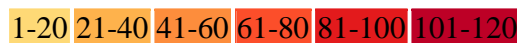
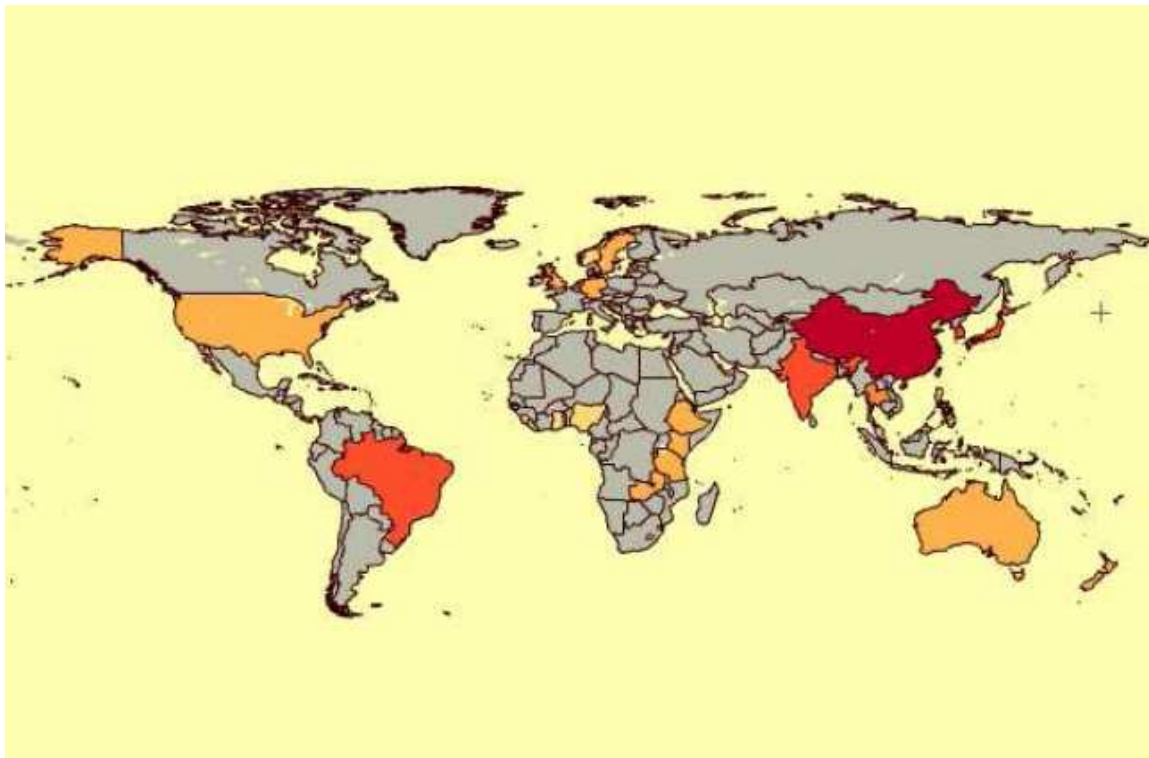


Figura 6: Representação geográfica da dimensão Orientação LP

Quadro 11: Orientação Longo Prazo – Normas gerais da Sociedade, família, escola, trabalho

Orientação para o Curto Prazo	Orientação para o Longo Prazo
<ul style="list-style-type: none"> - Respeito das tradições. - Respeito das obrigações sociais, seja qual for o custo. - A pressão social pode trazer despesas exageradas. - Baixa taxa de poupança, poucos fundos para se investir. - Procura de resultados rápidos. - “Perder a face” está fora de questão. - Tem-se a preocupação de possuir a Verdade. - Reciprocidade na atribuição de favores, ofertas e cumprimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptação das tradições ao contexto moderno. - Respeito das obrigações sociais dentro de certos limites. - Sentido/rumo da economia. - Elevada taxa de poupança, fundos disponíveis para se investir. - Perseverança quando os resultados tardam. - Para se poder atingir um objectivo superior remete-se o orgulho para segundo plano. - Tem-se a preocupação de satisfazer face às exigências da Virtude.

1.5. A influência da Dimensão Cultural nos negócios internacionais

No caso das operações de cooperação internacional as diferenças de controlo da incerteza são de difícil manutenção (Hofstede, 1980). Estas implicam grandes variações do modo como as pessoas percebem as oportunidades e ameaças no seu meio envolvente, e de que modos reagem às mesmas (Schneider e De Meyer, 1991). As organizações de países caracterizados por um alto controlo da incerteza, tendem a reagir à incerteza num ambiente externo com a criação de sistemas burocráticos e altamente hierarquizados (Hofstede, 1980). Nestes países os agentes internos da empresa refugiam-se nestes sistemas, quando confrontados com conflitos no meio envolvente; a ausência destes sistemas internos causa algum desconforto no seio da organização. No entanto, em países onde o controlo da incerteza é baixo as pessoas sentem-se igualmente pouco à vontade com sistemas rígidos e hierarquizados. As estruturas mais flexíveis e que deixam mais espaço para o improvisado e a negociação, são sempre mais valorizados pelas pessoas. Países com a dimensão controlo de incerteza elevada reflectem uma elevada dependência psicológica dos seus habitantes pela segurança e controlo (Hofstede 1980, 1991). Assim, é de esperar que diferenças no controlo da incerteza entre parceiros de diferentes países, levem a uma reacção diferente face a conflitos no meio envolvente da subsidiária, que criam desentendimentos e disputas, com impacto directo na performance da subsidiária ou JVI.

As dimensões culturais, distância hierárquica e o individualismo, assentam directamente no nível de integração das subsidiárias e nas relações intra-empresa, nomeadamente ao nível das formas de controlo interno e dos sistemas de recompensa (Hofstede, 1980). No entanto a gestão de pessoal é normalmente uma das actividades deixadas a cargo do parceiro local (Hofstede, 1980). Shenkar e Zeira (1992) estudaram e concluíram que as multinacionais americanas não transferem os valores culturais internos, relacionados com a distância hierárquica e individualismo para as suas subsidiárias, sugerindo que as tensões entre parceiros originadas por diferenças nestas duas dimensões podem ser evitadas. Hofstede (1980) sugere quanto à dimensão cultural masculinidade, que a existência de diferenças culturais entre parceiros (feminilidade vs. masculinidade) poderá beneficiar a parceria. A atitude agressiva de um parceiro, focado na performance e resultados, e a orientação para

relacionamentos do outro parceiro, poderão ser complementares e beneficiar o desenvolvimento da parceria.

A quinta dimensão cultural, orientação para longo-prazo, traduz a perspectiva de orientação para o futuro que as pessoas têm em detrimento do foco no presente (Hofstede, 1991). Em sociedades orientadas para longo-prazo, as pessoas têm um conhecimento avançado e detêm uma perspectiva económica para o investimento. Deste modo, existe um dinamismo pró-activo dentro da sociedade e as relações são ordenadas de acordo com o *status*. Em sociedades com uma baixa orientação para longo-prazo, as pessoas acreditam nas verdades absolutas e esperam resultados instantâneos, o que traduz uma atitude mais passiva (Hofstede e Bond, 1988). As diferenças entre parceiros quanto à orientação para longo-prazo, originam diferenças nos objectivos de cada interveniente assim como na percepção das oportunidades e ameaças que cada um afere do meio envolvente (Schneider, 1989; Schneider e De Meyer, 1991). Pode acontecer um parceiro estar mais centrado no curto prazo e procurar resultados imediatos, enquanto o outro tem uma visão de longo-prazo estando mais orientado para investimentos em activos financeiros e centrado em desenvolver uma relação duradoura. Estas diferenças vão originar tensões entre os intervenientes e no limite dissolver as parcerias. Yeh e Lawrence (1995) defendem que a quinta dimensão cultural dos estudos de Hofstede, está fortemente relacionada com o individualismo. As sociedades em que as pessoas estão orientadas para o longo-prazo, tendem a ser colectivistas interrelacionando-se abertamente; por outro lado, nas sociedades menos orientadas para o longo-prazo as pessoas são tendencialmente mais individualistas. Esta dicotomia sugere que as diferenças na orientação para longo-prazo causam problemas nas parcerias entre entidades com cultura nacional distinta, enquanto diferenças nas dimensões distância hierárquica, individualismo e masculinidade não originam necessariamente problemas para as parcerias.

Geringer e Hébert (1991) estudaram um leque de medidas para aferir a performance de uma joint-venture. Concluíram que a longevidade da parceria é a medida mais objectiva para aferir da performance da parceria, evidenciando uma relação positiva entre a longevidade e os resultados financeiros. A performance é um fenómeno multidisciplinar que agrega retorno financeiro, riscos, transferência de conhecimento (Barkema *et al.*, 1996).

Quando uma organização decide entrar num mercado externo, seja por uma JVI ou por uma subsidiária a 100%, toma em conta não só a expectativa de retorno futuro do investimento, como também os riscos associados e a necessidade de transferência de conhecimento. Alguns estudos (Agarwall e Ramaswami, 1992; Kogut e Singh, 1988) demonstram que quando a DC (medida pelo índice Kogut e Singh, 1988), entre o país origem e o país receptor do IDE é maior, as empresas tendem a seleccionar a entrada no mercado através de uma JVI, em detrimento de uma Subsidiária a 100%. Os benefícios de ter um parceiro local com completo conhecimento do mercado, dos padrões de consumo, das instituições formais e informais, sobrepõem-se aparentemente, ao receio de ter que construir uma relação com um parceiro com uma cultura diferente.

Quadro 12: Síntese do impacto nas sociedades, das dimensões culturais

Individualismo vs. Colectivismo	Nos países individualistas, predominam a liberdade individual, a competição, a busca de objectivos pessoais. Nas culturas colectivistas, atribui-se maior importância à coesão grupal, ao consenso e à harmonia intergrupal. Espera-se que a relação laboral seja pautada por obrigações mútuas: protecção em troca de lealdade.
Distância hierárquica	Nos países em que a distância hierárquica é elevada, a disparidade de rendimentos é tomada como um factor natural e socialmente aceite. O formalismo no tratamento dos superiores hierárquicos tende a ser maior.
Masculinidade vs. Feminilidade	Nas sociedades masculinas atribui-se maior importância à orientação para os resultados, ao sucesso e à competição, enquanto nas culturas femininas as pessoas valorizam sobretudo o bem-estar e a qualidade do relacionamento interpessoal.
Controlo da incerteza	Nas culturas que denotam pouca tolerância da incerteza, as pessoas tendem a preferir situações mais estruturadas e regras mais explícitas. Muitas vezes, isso reflecte-se em legislações minuciosas e com intuítos protectores.
Orientação Longo Prazo	Em sociedades orientadas para LP, as pessoas têm um conhecimento avançado e detêm uma perspectiva económica para o investimento e poupança. Em sociedades com baixa orientação para LP, as pessoas acreditam em verdades absolutas e esperam resultados imediatos, denotando comportamentos mais passivos.

Capítulo 2. Dimensão Cultural e Investimento Directo Estrangeiro

Considerações Metodológicas

2.1. Considerações iniciais

No presente capítulo abordo as opções metodológicas seleccionadas e a estrutura de trabalho que sustenta o desenvolvimento, no capítulo 3, das unidades de análise. O método de pesquisa utilizado para a presente tese é do tipo qualitativo – *estudo de caso*. Na secção 2.2. identifico a definição da metodologia estudo de caso e a relevância da opção por esta ferramenta de investigação, pela natureza do tema. Seguidamente na secção 2.3. demonstro a estrutura do estudo de caso, evidenciando o desenho do caso e as suas componentes.

2.2. A metodologia estudo de caso

Uma pesquisa de estudo de caso envolve a análise de um fenómeno no seu meio ambiente real. Torna-se especialmente apropriado para pesquisar em áreas onde o objectivo é compreender questões relativas ao “Como” e/ou ao “Porquê”, considerando um conjunto de fenómenos actuais inseridos em algum contexto da vida real. Eisenhardt (1989) defende a importância desta realidade na obtenção de informações internas que permitem o desenvolvimento de novas teorias ao invés da formulação de hipóteses para testar.

Yin (1989a) define o método de estudo de caso como uma investigação empírica que estuda um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto real, quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claras ou evidentes. Os estudos de caso permitem evidenciar uma análise contextual pormenorizada de um número limite de eventos ou condições e o seu relacionamento. Esta característica evidencia a distinção face aos métodos experimentais, porquanto, estes, deliberadamente separam o objecto em estudo do seu contexto natural (Yin, 2005).

Yin (2005) sugere que a escolha entre estudo de caso e outros métodos empíricos deve ser tomada de acordo com três factores: a natureza do problema em estudo, o nível de controlo que o investigador possa ter sobre o desenvolvimento dos acontecimentos, e, o grau de

importância dos eventos actuais em oposição aos eventos históricos. Uma área apropriada para a utilização de métodos de estudo de caso, são as situações de pesquisa que tratem de acontecimentos actuais, nos quais o comportamento de pessoas ou sistemas que componham o estudo não possam ser manipulados ou não sejam manipuláveis (Yin, 1993). Este aspecto é sustentado igualmente por dois tipos de evidência que possuem um uso limitado noutros métodos, no caso das entrevistas e da observação directa, os quais podem ser coordenados com outro tipo de dados – pesquisa directa, documentos, informação de arquivo – proporcionando diferentes fontes de evidência.

Algumas limitações apontadas ao método de estudo de caso evidenciam que o estudo de um número reduzido de casos, não deverá possibilitar a extrapolação e generalização de resultados; porém é defendido por alguns investigadores utilizadores do método que a avaliação recorrente de casos reais tem influência nos resultados, ou seja, os pesquisadores defendem o sucesso do método sempre que o objecto de estudo recaia em situações, problemas ou questões concretas reais. Esta dualidade de argumentos quanto à possibilidade de generalizar a partir de um estudo de caso, demonstra uma diferença entre generalizar em teoria (generalização analítica) e generalizar para populações (generalização estatística), demonstrando que casos individuais não são unidades de amostra no sentido de análise estatística (Yin, 1989, 1993).

Neste sentido, este método afigura-se como o mais adequado para a pesquisa empírica dos objectivos do presente trabalho, porquanto avaliará a problemática que se propõe estudar recorrendo a elementos e situações reais e actuais.

2.3. Estrutura do estudo de caso

O desenho da estrutura de pesquisa do estudo de caso liga os dados às conclusões (Yin, 1989b), pelo que se torna relevante a definição de procedimentos e variáveis de análise objectivas face à realidade em estudo (Eisenhardt, 1991; Yin, 1993). Stake (1995) ressalva esta característica defendendo que o investigador deve desenvolver a estrutura de investigação de modo a que o estudo “fale por si mesmo”, ou seja, para estabelecer uma boa pesquisa é necessário seguir um processo lógico entre os objectivos e informação a recolher, as conclusões e os dados produzidos, evidenciando assim a ligação entre os

objectivos e as conclusões, através dos elementos do estudo de caso (Yin, 1984). Para poder respeitar este processo lógico de desenvolvimento do estudo, o investigador deve adoptar uma estratégia de análise das evidências onde analise a informação com as proposições levantadas e utilize uma correcta descrição do caso como enquadramento do estudo (Yin, 1989a).

2.3.1. Desenho do caso

Yin (1994) identifica cinco componentes de pesquisa relevantes para a estrutura de investigação de um estudo de caso:

1. Questão de investigação
2. As hipóteses ou proposições de estudo
3. Unidades de observação identificadas
4. Lógica de ligação entre os dados e as hipóteses
5. Critérios de interpretação dos resultados ou evidências

As questões do estudo deverão evidenciar o "como" e "porquê", e a sua definição é a primeira tarefa do pesquisador. As hipóteses ou proposições do estudo decorrem, por vezes, do "como" e "porquê", e são úteis para concentrar os objectivos do estudo. A unidade de análise define o que é o caso, podendo incidir sobre grupos, organizações ou países, traduzindo-se na principal unidade de análise. A ligação dos dados às hipóteses e os critérios de interpretação dos resultados são aspectos menos desenvolvidos em estudos de caso, surgindo habitualmente no sumário de conclusões (Yin, 1994).

2.3.1.1. Questão de investigação

Terá a cultura nacional do país destino e o modo de entrada seleccionado, um impacto directo no sucesso ou insucesso de um IDE Português?

2.3.1.2. Hipóteses de investigação

Como forma de responder à questão central do trabalho, formula-se duas hipóteses de estudo que pretendem evidenciar o impacto das diferenças culturais entre Portugal e os países receptores do IDE nacional, e como estas influenciam a sua performance e o modo de entrada seleccionado.

H1: A maior ou menor diferença entre a cultura nacional e a cultura do país destino do IDE português, quanto às suas diferentes dimensões, tem um impacto directo na performance do investimento.

H2: A maior ou menor diferença entre a cultura nacional e a cultura do país destino do IDE português, quanto ao modo de entrada seleccionado, um impacto directo na performance do investimento.

2.3.1.3. Unidades de análise

As hipóteses formuladas tanto quanto ao impacto das diferenças da cultura nacional entre Portugal e o país receptor na performance dos projectos, como à influência do modo de entrada seleccionado na performance da empresa, serão verificadas tendo em conta as seguintes unidades de análise:

1. A empresa;
2. A evolução internacional e a avaliação dos mercados, quanto às dimensões culturais e medição do índice DC;
3. A caracterização dos projectos de investimento, quanto ao modo de entrada e estabelecimento, performance e longevidade.

Distância Cultural: A distância cultural entre o país receptor do IDE nacional e Portugal é medido de acordo com as dimensões culturais de Hofstede. A informação quanto aos valores para as dimensões de cada país em estudo consta da tabela de Hofstede. As diferenças entre o país emissor (Portugal) e o país receptor do IDE são calculados pelo índice Kogut e Singh, sendo:

$$DCj = \sum_{I=1}^5 \{ (I_{ij} - I_{in})^2 / V_i \} / 5$$

DCj = distância cultural do país receptor (j) face a Portugal;

Iij = índice da dimensão cultural (i) para o país receptor (j);

Iin = índice da dimensão cultural (i) para Portugal (n);

Vi = variância do índice da dimensão cultural (i).

Performance: O desempenho do investimento e os resultados positivos ou negativos da actividade estão avaliados de acordo com os relatórios anuais de prestação de contas do grupo.

Para aferir a performance nos diferentes mercados e o contributo para o desempenho geral recorreremos aos valores de vendas totais por mercado, resultados líquidos em cada exercício em análise e ao indicador de rendibilidade dos capitais próprios (RCP), na óptica da criação de valor.

$$RCP = \frac{\text{Resultado Líquido}}{\text{Capitais Próprios}}$$

Conforme Borges *et al.* (2004), este indicador é usado para avaliar a criação de valor, ou seja, permite avaliar o retorno do capital próprio, confrontando o nível de resultados gerados com o montante de capital dos accionistas/sócios investido.

Longevidade: A manutenção dos projectos de investimento está medida pela longevidade, ou seja, pela verificação do número de anos de duração dos investimentos, recolhida através da informação legal da empresa. Conforme os estudos de Geringer e Hébert (1991), a longevidade das parcerias é uma medida objectiva para aferir a performance, demonstrando a relação positiva entre longevidade e resultados financeiros. Acresce que uma boa performance de um investimento significa um equilíbrio entre retorno financeiro, riscos e transferência de conhecimento (Barkema *et al.*, 1996)

2.3.1.4. Fontes de informação

Stake (1995) e Yin (1994) identificaram pelo menos seis fontes de evidência em estudos de caso:

1. Documentos
2. Registos de arquivo
3. Entrevistas
4. Observação directa
5. Observação participante
6. Objectos físicos

Documentos podem ser cartas, memorandos, agendas, documentos administrativos, artigos de jornal, ou qualquer outro documento que seja pertinente para a investigação. No interesse da triangulação de provas, os documentos servem para corroborar as evidências de outras fontes.

Registos de arquivo podem ser registos de serviço, os registos da organização, listas de nomes, dados da pesquisa, e outros registos deste tipo, devendo o pesquisador ter atenção na avaliação da exactidão dos registos antes de usá-los.

As entrevistas são uma das fontes de informação mais importante num estudo de caso. Existem várias formas de entrevistas que são possíveis: aberto, focado e estruturado ou de

pesquisa. Numa entrevista aberta, os entrevistados-chave são convidados a comentar sobre determinados eventos, podendo propor soluções e fornecer informações sobre determinados eventos. Podem também corroborar as provas obtidas de outras fontes. O pesquisador deve evitar tornar-se dependente de uma única fonte, e procurar os mesmos dados de outros meios de modo a verificar a sua autenticidade.

A observação directa ocorre quando uma visita de campo é realizada durante o estudo de caso, podendo ser uma simples actividade de colecta de dados, ou uma visita formal para medir e registar os comportamentos.

Na observação participante, o investigador tem um papel activo nos eventos em estudo, ocorrendo com frequência em estudos de bairros ou de grupos. A técnica oferece algumas oportunidades de comprovação para a recolha de dados.

Os artefactos físicos podem ser ferramentas, instrumentos, ou outras evidências físicas que podem ser obtidas durante o estudo como parte de uma visita de campo. A perspectiva do investigador pode ser ampliada com a verificação física de alguns eventos ou objectos.

É importante ter em mente que nem todas as fontes são relevantes para todos os estudos de caso (Yin, 1994), pelo que o investigador deverá ser capaz de lidar com todos eles, caso seja necessário, mas cada caso apresentará oportunidades diferentes para a recolha de informação.

No estudo de caso subjacente à presente tese foram utilizados as seguintes fontes de informação: documentos, registos de arquivo e entrevistas. Este processo constituiu-se pela obtenção de informação tanto de arquivo actual da empresa em estudo, dos questionamentos dirigidos à empresa nas pessoas dos departamentos de relacionamento institucional e pela análise da literatura sobre as restantes unidades de análise, nomeadamente, informação dos mercados, estudos de autor e aferição de cálculos e diferenças entre países utilizando os modelos presentes na literatura.

Capítulo 3. Dimensão Cultural e Investimento Directo Estrangeiro

Caso de estudo – Grupo Jerónimo Martins

3.1. Considerações iniciais

No presente capítulo é realizada a aplicação do estudo de caso identificando a investigação empírica do desenvolvimento internacional da empresa seleccionada, ou seja, estudamos os problemas que se colocaram nos diferentes mercados de actuação, evidenciando de acordo com a literatura revista, as relações causais que podem existir entre a dimensão cultural dos diferentes países e o impacto real nas operações.

Na primeira parte – secção 3.2 – apresentamos a empresa, descrevendo brevemente a sua história (subsecção 3.2.1.) e retrospectivamos na subsecção 3.2.2. a evolução internacional. Seguidamente descrevo os mercados em análise quanto às cinco dimensões de Hofstede (secção 3.3.), medindo o índice de DC entre os mesmos (secção 3.4.) e caracterizando os projectos de investimento quanto à sua natureza, performance e longevidade (secção 3.5.). Todos os quadros e figuras presentes neste capítulo que respeitem informação do Grupo JM foram elaborados pelo autor com base na informação constante nos Relatórios e Contas Consolidados dos exercícios fiscais do ano 2000 ao ano 2009. As demais figuras relativas aos valores das diferentes dimensões estão de acordo com a fonte Hofstede (2001).

3.2. O caso de estudo: Grupo Jerónimo Martins

No mês de Março do ano 2001, aquando da apresentação do Relatório e Contas relativo ao exercício de 2000 o Presidente do Conselho de Administração, Sr. Elísio Alexandre Soares dos Santos, escrevia na sua mensagem de abertura:

“ Aliás, a partir de certa altura, e perante as crescentes restrições do quadro legislativo, que presidia ao exercício da nossa actividade e sobretudo ao modo como era aplicado pelos sectores da Administração central e local envolvidos, convencemo-nos de que o

crescimento só seria possível fora do quadro nacional. Daí a ida para a Polónia, (em 1995) e para o Brasil (no fim de 1997) de acordo com decisões que continuamos a qualificar como essencialmente acertadas.”

E, prosseguia:

“ ... nem todas as consequências desta preocupação com o crescimento podem ser avaliadas positivamente. Foi esse o caso da Polónia em que o objectivo do crescimento, nos fez prestar menor atenção e porventura desvalorizar a modificação do ambiente competitivo entretanto operada, com consequências de vária ordem, inclusive ao nível das relações com os fornecedores.”

“ Por sua vez, no caso do Brasil, a preocupação com o crescimento levou-nos, a antecipar a entrada e a cometer alguns erros ligados à importação do conceito de supermercado, em que éramos e continuamos a ser os primeiros em Portugal.”

Concluía, quanto à ideia do crescimento internacional:

“ O que, no seu conjunto, significa que apesar dos percalços registados, sobretudo na Polónia, as iniciativas de expansão foram correctamente tomadas. E significa sobretudo que uma vez conseguida a recuperação do controlo e corrigidos alguns excessos, o que se pode dizer é que tais iniciativas deixaram o Grupo com uma base operacional que lhe permitirá voltar a acrescentar valor aos seus negócios...”

Uma década volvida em Março do ano de 2010, na apresentação do Relatório e Contas relativo ao exercício de 2009, depois de vendidas, em 2002, as operações no Brasil e com o elevado crescimento do mercado Polaco – já responsável por mais de metade do volume de negócios do grupo –, o Presidente do Conselho de Administração, Sr. Elísio Alexandre Soares dos Santos, escrevia na sua mensagem de abertura:

“ A última década foi de grande importância para Jerónimo Martins. Foi uma década marcada pelo enfoque no desenvolvimento estratégico do seu core business, em Portugal e na Polónia. Foi tempo de repensar mercados e formatos e de lançar desafios de forma a garantir a expansão do Grupo nesse período.”

E, prosseguia:

“ Na década que se inicia, Jerónimo Martins está devidamente preparado para assumir o seu papel nos mercados internacionais, e o facto de estarmos entre as 100 maiores empresas de Retalho do mundo e no grupo restrito das 50 empresas que mais crescem e valor criam é a prova mais tangível deste facto.”

Em conclusão, escrevia:

“ Temos agora o desafio de definir, em concreto, qual o caminho a seguir para continuar a garantir a evolução e crescimento de Jerónimo Martins. Será tempo de estudar novos mercados, de alocar recursos e implementar a estratégia definida.”

Estas afirmações realizadas num espaço de nove anos e após dez exercícios fiscais demonstram a evolução no discurso estratégico da organização e implicitamente denotam o enquadramento do presente estudo, isto é, a entrada impulsiva em mercados externos, os erros cometidos na avaliação dos mesmos, a tentativa de aplicar conceitos desajustados ao país e as falhas de comunicação com parceiros comerciais, demonstram a ausência de uma preparação e estudo nas vertentes culturais do país receptor do investimento, traduzido em falhas de performance inesperadas.

Por outro lado, passados dez anos e certamente com o tempo da aprendizagem “forçada”, denota-se no discurso actual a mesma vontade e consciência de crescimento em novos mercados externos, porém, agora, devidamente estudados em toda a sua amplitude e com estratégias previamente definidas.

3.2.1. Historial do Grupo

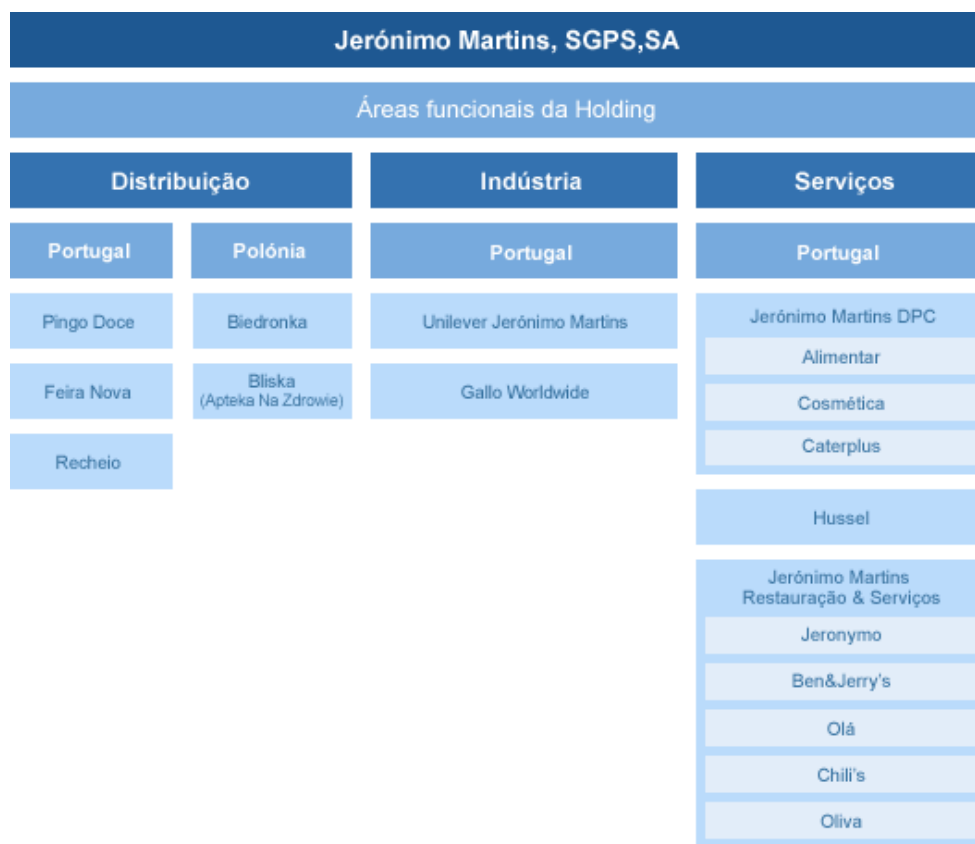
Jerónimo Martins é um Grupo empresarial português com actividade no ramo alimentar, detendo actualmente uma posição dominante nos mercados onde opera – Portugal e Polónia - gerando um volume de emprego superior a 50.000 colaboradores. Com mais de duzentos e quinze anos de história, o grupo actua ao nível de três áreas funcionais: Distribuição Alimentar, Indústria e Serviços, evidenciando um portfolio equilibrado entre formatos de negócio, quotas de mercado e crescimento dos investimentos. Neste nível é de referir a posição no mercado nacional ao nível da distribuição alimentar, que, acumulada com a posição de liderança no mercado polaco e com as parcerias industriais com a Unilever, oferece grandes taxas de crescimento traduzindo bons resultados operacionais e sinais fortes ao mercado, evidenciados na capitalização bolsista em 31/12/2009.

Quadro 13: Principais Indicadores Económicos 2009

	Ano 2009	€'000
Vendas Consolidadas	7.317.108	
Resultados Operacionais	359.736	
Capital Investido	1.757.696	
Capitalização Bolsista	4.395.613	

No mercado nacional o grupo opera nos formatos de comércio a retalho e por grosso, tendo uma posição de liderança na distribuição de bens de grande consumo através das insígnias Pingo Doce e Feira Nova (comércio a retalho), e Recheio (comércio por grosso). Na Polónia a actividade do Grupo realizada pela marca Biedronka no conceito retalho *discount*, é a referência do mercado, evidenciando um claro crescimento e domínio face à concorrência em crescimento orgânico e notoriedade.

Figura 7: Áreas de Negócio – Grupo JM



Jerónimo Martins detém, ainda, uma presença importante na indústria alimentar nacional, ocupando uma posição de liderança nos mercados de produtos de grande consumo, por intermédio da joint-venture com Unilever, nas empresas Fima (produtos alimentares), Lever (detergentes e higiene pessoal) e Olá (gelados). No ano de 2009 a Unilever Jerónimo Martins, externalizou o negócio de Azeites e Óleos Vegetais, originando a criação da empresa Gallo Worldwide, Lda., tendo a marca Gallo atingido já uma posição de liderança tanto no mercado nacional como no Brasil.

O Grupo inclui também uma área de negócio vocacionada para Serviços de Marketing, Representações de grandes marcas e Restauração, através da Jerónimo Martins Distribuição de Produtos de Consumo (JMDPC). Contam com parcerias por *joint-venture* no sector do retalho especializado (Hussel) e serviços de hotelaria e restauração (Caterplus), assim como na representação e distribuição de produtos consumo (PUIG Portugal).

A força das marcas do portfolio do Grupo (*cf.*, Anexo I), a eficiência operacional e o *know-how* acumulado conferem a capacidade de atingir óptimos resultados operacionais, maximizados por um acelerado crescimento nos últimos anos, nomeadamente no mercado Polaco, que acaba por gerar sinergias positivas de negócio puxando pela actividade generalizada de todas as empresas do grupo. O volume de negócios atingido em 2009 e o número de activos humanos que compõe toda a estrutura organizativa (*cf.*, Anexo II) do grupo atestam uma realidade que deverá impelir a expansão a novos mercados.

Quadro 14: Desempenho por área de negócio em 2009

€'000.000	Volume de Negócios		Colaboradores	
	Valor	%	N.º	%
 Holding 			103	0,2
 Distribuição Portugal 	3.321	45,4	25.046	46,6
 Distribuição Polónia 	3.725	50,9	27.176	50,5
 Indústria e Serviços 	272	3,7	1.472	2,7
 Total 	 7.318 	 100,0 	 53.797 	 100,0

3.2.2. A evolução internacional

O processo de internacionalização do Grupo JM através de IDE em outras geografias, tem sido desde o ano de 1995 encarado como um objectivo estratégico para dar resposta à necessidade de crescimento e criação de valor aos quais o mercado nacional a partir da década de 90 deixou de ser capaz de satisfazer.

O relacionamento com os mercados internacionais inicia-se em 1926, quando nasce a relação comercial com a multinacional anglo-holandesa UNILEVER através da importação e comercialização dos produtos de consumo. Esta parceria seria alargada e oficializada em 1949, quando se constitui em *joint-venture* para a área industrial, com a incorporação das sociedades industriais detidas pelo grupo: Fima e Lever. Esta parceria revelou-se bastante importante para o Grupo JM, na medida em que a partilha de gestão dotou o grupo de uma cultura de visão internacional, incentivada pelo exercício de funções do actual presidente do grupo Sr. Elísio A. Soares dos Santos no período de 1957 a 1969, Unilever Brasil.

O crescimento que o mercado nacional proporcionou até meio da década de 90 e a grande liquidez financeira, possibilitaram o financiamento da expansão internacional para outras geografias. Em 1995 adoptando as estratégias de crescimento acelerado incentivadas pela pequena dimensão do mercado local, dá-se a entrada no mercado polaco que acontece do aproveitamento do desenvolvimento geográfico da Europa com a integração de novos países a leste na União Europeia. O grupo associa-se com a multinacional inglesa Booker, na elaboração do projecto de financiamento que permitiu a aquisição da cadeia Eurocash que operava no mercado polaco o conceito *cash & carry*. Esta entrada permitiu a exploração de um segmento de mercado em que o domínio e *know-how* eram muito forte em resultado da experiência em Portugal com o Recheio, foi mesmo esta empresa que adquiriu directamente o negócio da Polónia por intermédio da sociedade Tand, constituída na Holanda. Este investimento incorporava o conhecimento de desenvolvimento do conceito, oferecido pelo Grupo JM e utilizava o conhecimento dos parceiros da Eurocash relativo ao mercado local.

O desenvolvimento das operações na Polónia e o relacionamento com o parceiro local permitiram a análise de um novo negócio na área do retalho *discount* – Biedronka -, cujo maior desafio e valor era a expansão geográfica do conceito. Apesar de o desenvolvimento

ser novo à data para o grupo, o domínio das competências no mercado de retalho, devido às operações em Portugal do Pingo Doce, e o conhecimento do parceiro no mercado local revelavam-se o modo mais rápido de crescer e ganhar conhecimento do mercado local. Esta oportunidade permitia igualmente ao grupo ganhar dimensão e adoptar uma posição que desincentivasse outros *players* internacionais a entrar num mercado que demonstrava um novo crescimento económico e aumento do poder de compra associado. Este segmento de mercado teve um verdadeiro crescimento exponencial, com um ritmo de abertura de lojas muito acelerado que era fruto do elevado domínio do mercado do parceiro local, que tinha como responsabilidade a identificação de novos locais e a montagem dos mesmos, cabendo ao grupo JM a aplicação do *lay-out* e aprovação de abertura. Estando o grupo comprometido com esta estratégia desde o arranque do conceito tornou-se evidente numa primeira fase, que o elevado índice de abertura de novas lojas iria conflitar com a falta de experiência de gestão de processos fora de portas, porquanto era limitada a capacidade dos recursos humanos no domínio da gestão internacional. Pese embora este aspecto em 1996, o grupo entra num novo conceito de mercado, dos hipermercados, abrindo a primeira loja com insígnia Jumbo. Este investimento foi de raiz e exigiu uma participação e envolvimento directo da gestão de topo do grupo. A partir de 1997 a gestão de operações nos três formatos – *cash & carry*, retalho *discount* e hipermercados -, exigiram ao grupo um esforço muito elevado ao nível de gestão, pois a falta de conhecimento internacional da equipa de gestão exigiu uma maior presença à gestão de topo, assim como do ponto de vista financeiro as exigências foram sendo maiores pois a concorrência internacional já tinha implantado operações, obrigando a um elevado enfoque da gestão em Portugal no controlo diário da Polónia.

Até final do ano de 1998, o crescimento do mercado polaco e a libertação de margens positivas em Portugal, associadas a um aumento da dívida para financiar o crescimento internacional, permitiu ao grupo diversificar as áreas de negócio em Portugal ao mesmo tempo que entrava em dois novos países, dando resposta a uma agressiva estratégia de crescimento internacional.

Em 1996 procurando diversificar a área de negócio nos mercados externos adquire uma das mais prestigiadas cadeias de artigos desportivos do Reino Unido, entrando num novo

mercado e segmento. O forte investimento realizado contava com uma rede de lojas estabelecida mas previa o crescimento orgânico pela abertura de novos espaços. A necessidade e exigência de recursos financeiros e humano especificavam as necessidades de investimento.

Com os resultados líquidos positivos no ano de 1997 de 66 M€ a demonstrar o sucesso da estratégia de expansão, já no final desse ano o grupo formaliza a entrada no mercado brasileiro, através da aquisição da segunda maior cadeia de supermercados a operar em São Paulo – Sé Supermercados. A visão de negócio para este mercado revelava enormes potencialidades de crescimento, decorrentes da grande dimensão do país e da possibilidade de fazer a ponte para outros mercados da América do Sul. Este factor aliava-se a um aumento da estabilidade económica do país e a sinais de estabilização monetária com o plano Real. Para além da área de retalho que operava com Sé Supermercados, detida a 100% pela JMD Brasil, com vista a criar sinergias positivas na logística de operações e a ampliar a área de negócios o grupo cria uma *joint-venture* para a área *cash & carry*, com um parceiro local com a experiência do mercado de comércio por grosso.

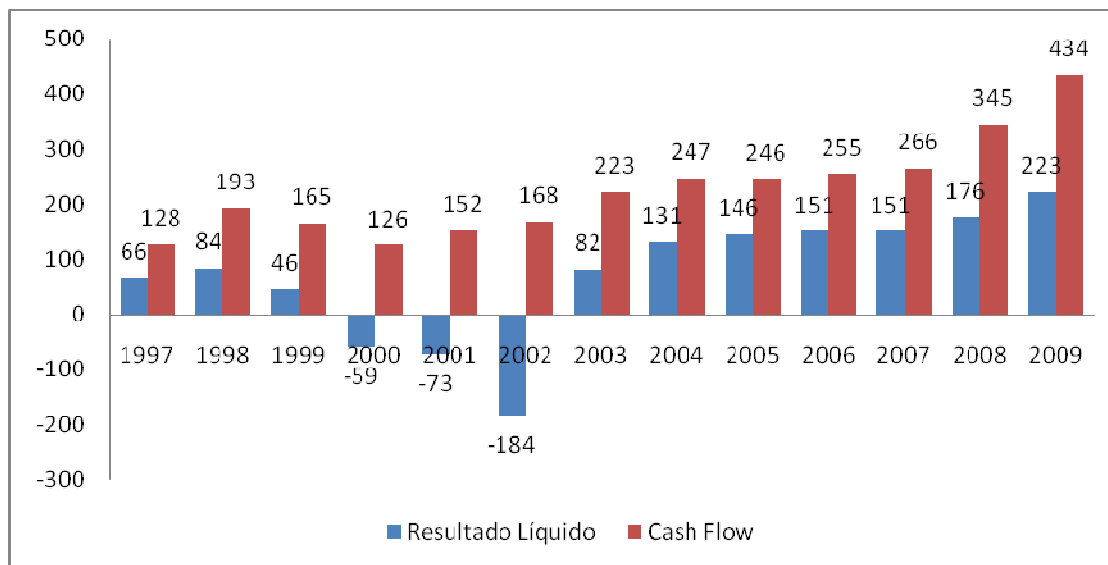
No ano de 1998 o Grupo JM atingia o expoente máximo de expansão internacional mantendo operações em quatro países: Portugal, Polónia, Reino Unido e Brasil. O final do exercício nesse ano revelava o pico de resultados líquidos positivos até à data (*cf.*, Figura 8).

No entanto, no período entre 1999 e 2002 o Grupo viria a ressentir-se de um plano de crescimento muito acelerado e, até, muito antecipado no tempo que seria recomendado. Efectivamente se é certo que o processo de internacionalização fortemente encetado entre 1995-1998 ofereceu bons resultados e permitiu o crescimento para novas geografias, também é certo que a manutenção desapropriada deste crescimento demonstrou que o Grupo não estava preparado para manter e gerir todas estas “frentes” de mercado e manter ao mesmo tempo a *core business* saudável contra os riscos que os diferentes mercados onde (*cf.*, Anexo III) estavam presentes revelavam.

A partir do ano 1999 a perda de rentabilidade foi muito acentuada tendo atingido o máximo de resultados líquidos negativos em 2002 com valor negativo de 184M€. Esta evolução negativa dos resultados decorre de dois tipos de factores, internos e externos. Desde logo ao

nível interno e como é referido pelo Presidente do CA no Relatório e Contas deste período, foram cometidos alguns erros de gestão na forma como não foi devidamente preparada a entrada e manutenção de investimento directo em diferentes mercados.

Figura 8: Resultados Grupo JM 1997-2009 (€' 000.000)



A manutenção na Polónia dos três conceitos de negócio – retalho *discount*, *cash & carry* e hipermercados – revelou-se uma tarefa exigente e desgastante sem um sistema de controlo adequado que não previa as perdas e exigia uma atenção constante da gestão de topo. No Brasil a replicação do conceito de supermercados não foi a mais ajustada ao mercado e as falhas que surgiram com parceiros fornecedores locais condicionaram a logística e distribuição de produto. Para colmatar a descida de resultados neste período e necessidade de “alimentar” a gestão do investimento nestes diferentes países, o Grupo recorre a dívida financeira – atingia em 2000 os 1.593 M€ - que acabou por aumentar significativamente o passivo e a criar uma grande dependência da banca e uma elevada exposição a flutuações de taxa de juro.

No âmbito dos factores externos apesar de na Polónia as vendas continuarem a subir, o crescimento diminuto no ano 2002 teve impacto no consumo afectando algum crescimento; em Portugal a pressão competitiva aumentava sobremaneira o que aliado a um facto

crescimento económico afectava os ganhos de anos anteriores; no Brasil a instabilidade económica que se vivia e a elevada concorrência pelo preço baixo de outros *players* que não eram passíveis de ser acompanhadas, ditavam um fraco desenvolvimento deste mercado.

Em consequência deste fraco desempenho e da consciencialização pela gestão de topo de que o processo de internacionalização deveria ser feito com enfoque no *core business* e que ao mesmo tempo era necessário ter uma posição estável no mercado nacional que permitisse a libertação de liquidez para suportar a expansão, é definido um plano de reestruturação do Grupo que defendia:

- Recapitalização da estrutura de capital;
- Concentração do negócio na Distribuição Alimentar;
- Alienação de activos não estratégicos;
- Enfoque em mercados externos que permitissem uma posição de liderança;
- Diminuição da dívida financeira.

Quadro 15: Processo reestruturação 2001-2003, factos relevantes

Março 2001	Anúncio ao mercado do plano de reestruturação do Grupo
Novembro 2001	Alienação do Negócio das Águas Venda da participação na OniWay Venda da participação no Banco Expresso Atlântico Aumento do capital social
Março 2002	Alienação do negócio no Reino Unido com a venda da Lillywhites
Maió 2002	Alienação do negócio industrial da Bakery e da Diversey
Junho 2002	Alienação do negócio de retalho Brasil com a venda dos Supermercados Sé
Julho 2002	Atingido objectivo de baixar a Dívida Financeira abaixo dos 1.000 M€
Outubro 2002	Alienação na Polónia dos Hipermercados Jumbo
Novembro 2002	Conclusão da alienação do negócio no Brasil com a dissolução da parceria com Grupo Martins
Dezembro 2002	Acordo de renegociação da Dívida com maturidade em 2003
Fevereiro 2003	Alienação na Polónia do negócio <i>cash&carry</i> com venda da Eurocash
Dezembro 2003	Fecho do exercício com regresso a Resultados Líquidos positivos de 82 M€

3.3. Caracterização dos mercados – cinco dimensões de *Geert Hofstede*

Na presente secção são analisados os índices das cinco dimensões de *Hofstede* relativos aos países onde o Grupo JM detém ou deteve um investimento empresarial. Os valores dos países – Portugal, Polónia, Brasil e Reino Unido – são destacados a partir do **Quadro 2**.

Quadro 16: Valores 5 Dimensões Culturais nos mercados de acção

PAÍS	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
Portugal	63	27	31	104	28
Polónia	68	60	64	93	38
Brasil	69	38	49	76	44
Reino Unido	35	89	66	35	51

Muito Baixo < 20; Baixo 20 - 40; Médio 40 - 60; Alto 60 - 80; Muito Alto > 80

3.3.1. Portugal

Portugal é dos países em análise nesta secção o que apresenta um índice Controlo da Incerteza (UAI), 104, mais elevado. Este facto revela uma sociedade altamente presa a leis e procedimentos que “institucionalizam” as pessoas a verdades absolutas desenvolvidas pela religião ou política. No âmbito profissional ou económico a tomada de risco ou situações desconhecidas são combatidas de forma a transferir uma sensação de segurança.

O índice da dimensão Distância Hierárquica (PDI) para Portugal é de 63 pontos, um valor médio superior que evidencia características mais próximas de uma sociedade com algumas desigualdades, com dependência dos mais fracos pelos mais fortes, demonstrando um tecido empresarial hierarquizado com discrepâncias de ganhos e benefícios, entre topo e base.

O valor de 31 pontos para o índice Masculinidade (MAS) revela que Portugal é uma sociedade mais feminizada onde a condescendência e permissividade estão presente no lado mais emocional e menos racional; esta característica afecta a procura de excelência da diferenciação, dificultando a retoma de níveis necessários de produtividade no emprego e

nos negócios. De alguma forma correlaciona-se com o valor do índice da dimensão Individualismo (IDV) de 27 pontos, ressaltando o cariz protector e paternalista das sociedades colectivistas onde o grupo acomoda e dá suporte ao indivíduo, limitando a livre iniciativa.

A dimensão Orientação para Longo-Prazo (LTO) apresenta um índice baixo de 28 pontos. Este valor reflecte uma baixa preocupação com atitudes e consensos de longo-prazo, optando a sociedade por viver o imediato, procurando resultados rápidos mesmo que para isso seja necessário gastar muitos recursos, os quais acabaram por vir de outros em forma de substituição da poupança que não existe. A pressão social para o constante respeito pelas obrigações sociais acaba por trazer despesas exageradas.

3.3.2. Polónia

Á imagem de Portugal a Polónia apresenta também o índice de Controlo da Incerteza (UAI) como o mais elevado com 93 pontos e no outro extremo, o índice da dimensão Orientação para Longo-Prazo (LTO), com 38 pontos, como o mais baixo. No campo do controlo da incerteza a sociedade desenvolve e implementa leis restritas que condiciona a população a crer absolutamente nas verdades das instituições; ao nível dos negócios criam-se regras e procedimentos formais com vista à maior segurança e estabilidade no emprego. O índice de orientação para longo-prazo, apesar de ser o mais baixo das cinco dimensões, está próximo de um valor médio, o que significa algum equilíbrio entre o desejo de manter as tradições e valores mas ajustando à realidade, ao nível económico significa a capacidade de desenvolvimento com a integridade dos valores passados.

O índice de Distância Hierárquica (PDI) com o valor de 68 pontos, revela uma diferenciação de poder na sociedade que se transporta para estados muito hierarquizados nas empresas. As desigualdades na sociedade ainda são vistas com naturalidade.

Os índices de Masculinidade (MAS) com 64 pontos e o índice de Individualismo (IDV) com 60 pontos, são valores médios superiores. Estas características revelam uma sociedade que busca o sucesso e o desenvolvimento económico centrada nos indivíduos, ou seja, os mais fortes são encorajados e valorizado a iniciativa pessoal e a competência como forma de crescimento.

3.3.3. Brasil

O índice de maior valorização na dimensão cultural brasileira é a apetência para o Controlo da Incerteza (UAI) com 76 pontos, o que indica o baixo nível de tolerância da sociedade para a incerteza. Como forma de minimizar ou reduzir este nível de incerteza, existem regras estritas, leis, políticas e regulamentos que são vincadamente adoptadas e executadas. A sociedade em geral tem como objectivo o controlo total do ambiente social, político e familiar de modo a eliminar ou evitar situações inesperadas; como resultado desta forte característica não é fácil a aceitação da mudança e a exposição a riscos diversos.

O Brasil apresenta igualmente um alto índice de Distância Hierárquica (PDI) com 69 pontos. Isto reflecte ao nível da sociedade um distanciamento e desigualdade de poder e riqueza entre extractos sociais, de qualquer modo é aceite no seio da sociedade ou grupos este *gap* que implicitamente impede ou dificulta a ascensão dos cidadãos.

Ao nível da dimensão Masculinidade (MAS) o índice de 49 pontos do Brasil revela um equilíbrio na relação e tratamento de sexos. De qualquer modo o facto de ser um valor médio elevado pode demonstrar que este equilíbrio não será total, ou seja, apesar da pouca discriminação de género o poder e altos cargos ainda serão geridos pelos homens.

O valor da dimensão orientação para longo-prazo (LTO) de 44 pontos revela um valor médio de uma sociedade que apesar de respeitar os valores tradicionais e de os manter ao longo do tempo já não espera grandes recompensas no futuro, do esforço do trabalho no presente.

O Brasil apresenta um baixo índice de Individualismo (IDV) de 38, o que revela o teor colectivista da sociedade, este factor é condizente com um compromisso a longo prazo com a associação em grupo, tanto ao nível da família como em relações paralelas de longa data. Evidencia uma característica própria das sociedades colectivistas a fidelidade ao grupo, ultrapassando em importância outras regras impostas pela sociedade.

3.3.4. Reino Unido

A análise das dimensões culturais para o Reino Unido destaca valores elevados para o individualismo e masculinidade. A dimensão cultural Individualismo (IDV) com 89 pontos identifica uma sociedade onde os interesses individuais se sobrepõem aos colectivos, realçando uma comunicação mais fria e racional na sociedade colectiva. O índice de Masculinidade (MAS) com um valor de 66 pontos, revela uma sociedade onde há uma elevada preocupação pelos valores materiais e por atingir resultados rápidos. Traduz-se numa sociedade que incentiva os que têm sucesso e não auxilia quem falha ou não acompanha o ritmo. A dimensão Orientação para Longo Prazo (LTO) apresenta um índice de 51, evidenciando um valor médio demonstrativo da manutenção pela sociedade dos valores tradicionais, porém, perfeitamente ajustados com os tempos actuais; procura-se a manutenção da integridade mas com a perseverança de atingir os resultados.

As dimensões culturais Distância Hierárquica (PDI) e Controlo da Incerteza (UAI) apresentam valores similares em ambos índices de 35 pontos. Estas características evidenciam uma sociedade política, económica e socialmente desprendida, capaz de perceber que a incerteza é parte constante da vida e que o sucesso advém da motivação e auto-estima do indivíduo, beneficiando a descentralização da sociedade, diminuindo desigualdades e beneficiando a interligação e participação dos subordinados.

3.4. Índice de distância cultural – *Kogut e Singh*

Na presente secção, utilizando a fórmula desenvolvida por Kogut & Singh, é medido o índice de distância cultural dos países (mercados) seleccionados face a Portugal. Este índice assenta nas diferenças ao longo de cada uma das dimensões culturais, elevadas ao quadrado, em relação à classificação do país emissor de IDE. Estas diferenças são depois corrigidas pelos desvios na variância de cada dimensão, apurando-se por fim a média das cinco dimensões.

$$DC_j = \sum_{i=1}^5 \{ (I_{ij} - I_{in})^2 / V_i \} / 5$$

Sendo:

DC_j = distância cultural do país receptor (j) face a Portugal;

I_{ij} = índice da dimensão cultural (i) para o país receptor (j);

I_{in} = índice da dimensão cultural (i) para Portugal (n);

V_i = variância do índice da dimensão cultural (i).

Para os países seleccionados no caso de estudo, após apuramento do índice de DC face a Portugal, obtemos os seguintes resultados, discriminados nas subsecções seguintes.

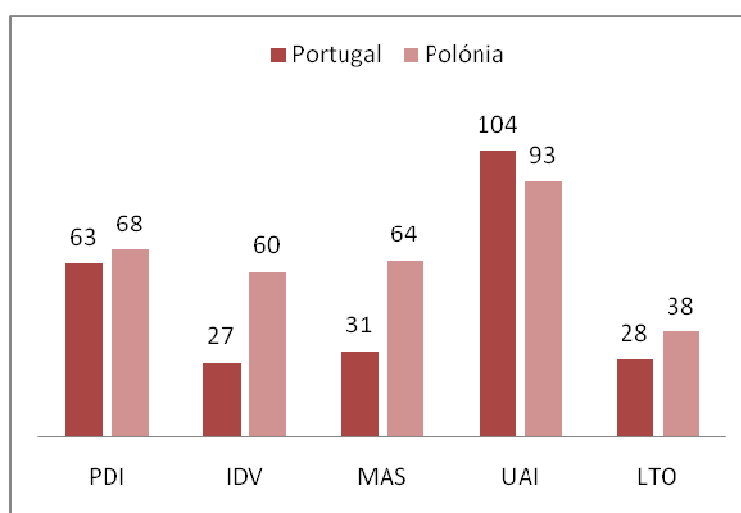
Quadro 17: Índice de Distância Cultural de Kogut & Singh

PAÍS	DISTÂNCIA CULTURAL EM RELAÇÃO A PORTUGAL
Polónia	1,06
Brasil	0,60
Reino Unido	4,19

3.4.1. Portugal vs. Polónia

O índice de DC da Polónia face a Portugal é de 1,06. Este valor baixo e próximo de 0 (zero), revela alguma proximidade cultural, evidenciando, no entanto, as diferenças em determinadas dimensões culturais. Na óptica do IDE e da análise da possível influência da DC no sucesso ou insucesso dos investimentos interessa avaliar quais as dimensões que apresentam maior ou menor proximidade entre as duas culturas.

Figura 9: Relação das dimensões culturais entre Portugal e Polónia



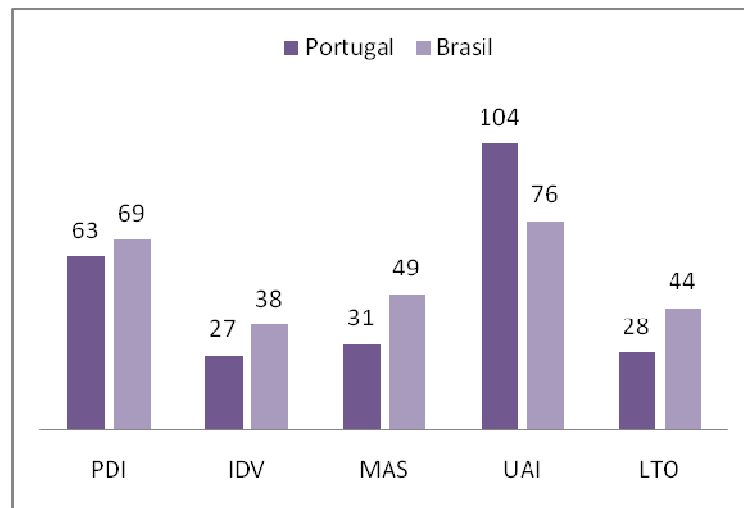
A oposição gráfica das cinco dimensões para ambos os países demonstra a proximidades dos índices PDI, UAI e LTO e o maior afastamento nas dimensões IDV e MAS. No âmbito do desempenho de parcerias de negócio entre estes dois países ou investimentos na Polónia, as diferenças nos índices IDV e MAS poderão beneficiar positivamente o sucesso das operações na medida que se complementam (Hofstede, 1980), ou seja, a atitude mais individualista e agressiva de um parceiro, focado na performance e resultados, e a orientação para relacionamentos do outro parceiro (colectivismo e feminilidade da cultura portuguesa), equilibram e beneficiam o desenvolvimento dos investimentos.

A proximidade das restantes dimensões aproxima as culturas e beneficia as relações e os processos de controlo entre parceiros, diminuindo a distância cultural e beneficiando a integração do investidor estrangeiro (Agarwall e Ramaswami, 1992).

3.4.2. Portugal vs. Brasil

O índice de DC do Brasil face a Portugal é de 0,60. Este valor muito próximo de 0 (zero) revela uma grande proximidade cultural entre os dois países, decorrente de poucas diferenças entre os índices das cinco dimensões culturais. Porém do ponto de vista da avaliação do potencial impacto positivo ou negativo da DC numa parceria de negócios ou IDE, ao isolarmos as diferenças em cada uma das dimensões é de notar o maior desvio na dimensão UAI de 28 pontos.

Figura 10: Relação das dimensões culturais entre Portugal e Brasil



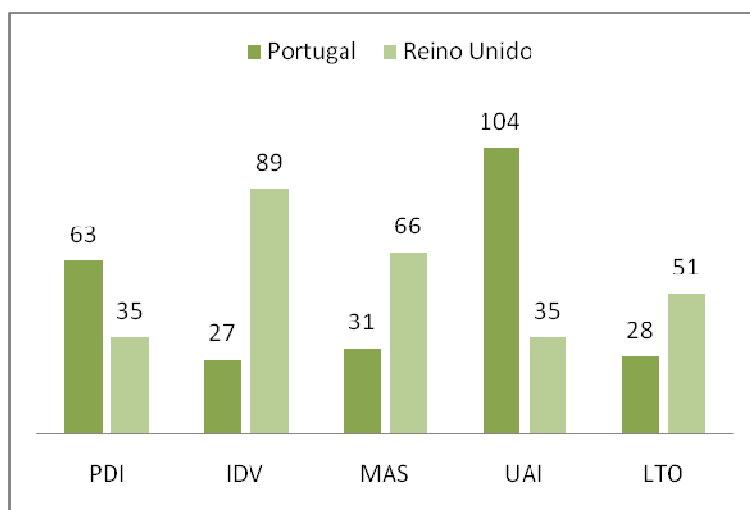
De acordo com Hofstede (1991) é de esperar que maiores diferenças na dimensão Controlo da Incerteza (UAI) entre parceiros de diferentes países, levem a uma reacção diferente face a conflitos no meio envolvente da subsidiária, que criam desentendimentos com impacto directo na performance da subsidiária ou JVI.

Este facto remete para os conflitos externos provocados pelas diferenças culturais (Barkema e Vermeulen, 1997) e o modo, como, apesar da aproximação do índice global de DC, uma opção errada quanto ao modo de entrada ou uma integração incompleta podem ter um impacto negativo no sucesso de um investimento ou de uma parceria de negócios, pois neste caso não é apenas relevante a menor DC entre os dois países, mas também os relacionamentos externos à organização ou parceria que são criados.

3.4.3. Portugal vs. Reino Unido

O índice de DC do Reino Unido face a Portugal é de 4,19. Ao contrário das duas situações anteriores, este valor reflecte grandes diferenças em todas as cinco dimensões para os dois países. Neste caso o elevado índice de DC revela as potenciais dificuldades de cooperação formal de um IDE, demonstrando que uma parceria neste país poderá deparar-se com dificuldades internas e externas.

Figura 11: Relação das dimensões culturais entre Portugal e R. Unido



De acordo com o modelo de Barkema e Vermeulen (1997) as diferenças culturais podem originar conflitos internos e externos, reduzindo a performance da subsidiária ou JVI. Apesar do nível de impacto destes conflitos estar dependente do modo de entrada e de estabelecimento seleccionado e do nível de integração do investidor estrangeiro, o certo é que as diferenças em toda a curva das dimensões condicionam sobremaneira o potencial sucesso. A probabilidade de sobrevivência de um IDE é tanto menor quanto maior for o índice de DC ente o país emissor e receptor (Li e Guisinger, 1991).

3.5. Caracterização dos projectos de investimento

Na presente secção, após a identificação dos países (mercados) onde o Grupo JM opera ou operou durante a evolução internacional descrita (*cf.*, secção 3.2.), quanto à sua dimensão cultural e tendo calculado e evidenciado o índice da DC destes mercados face a Portugal, cabe efectuar a identificação e caracterização dos investimentos realizados nos mercados externos.

A descrição destas actividades é elaborada com base em quatro características, são elas: modo de entrada, modo de estabelecimento, performance de vendas e resultados, e, ainda, a longevidade que cada um dos investimentos evidencia. No Quadro 18, estão descritas as vertentes modo de entrada, modo de estabelecimento e longevidade. No Anexo IV – Performance do Grupo JM de 1999 a 2009, apresentamos os valores das vendas consolidadas, das vendas por mercado e margem de contribuição, os resultados líquidos em cada exercício e ainda a RCP conforme descrito na subsecção 2.3.1.3.

Quadro 18: Caracterização dos projectos de investimento

DATA	PAÍS	INSÍGNIA	MODO ENTRADA	MODO ESTABELECIMENTO	LONGEVIDADE	PARCEIRO
1995	Polónia	EUROCASH	JVI	AQUISIÇÃO	1995 - 2003	BOOKER
1996	R. Unido	LILLYWHITES	SUBSIDIÁRIA 100%	AQUISIÇÃO	1996 - 2002	
1996	Polónia	BIEDRONKA	SUBSIDIÁRIA 100%	AQUISIÇÃO	1996 - ACTUAL	
1996	Polónia	JUMBO	SUBSIDIÁRIA 100%	GREENFIELD	1996 - 2002	
1997	Brasil	SÉ SUPER	SUBSIDIÁRIA 100%	AQUISIÇÃO	1997 - 2002	
1999	Brasil	APOIO	JVI	GREENFIELD	1999 - 2002	GRUPO MARTINS

A partir da segunda metade da década de 90 o grupo JM, suportado pelos bons resultados das operações em Portugal e com a liquidez apresentada, avança para o investimento directo em outros países. De 1995 a 2003, o Grupo investiu e desinvestiu em todos os mercados onde entrou.

Na Polónia, mercado que implicou maior investimento, o grupo investiu por intermédio de *joint-venture* e subsidiária nas insígnias EUROCASH, BIEDRONKA E JUMBO, usufruindo de estruturas já montadas no caso da aquisição das operações do retalho e *cash*

& carry e da instalação de raiz do formato hipermercados. A longevidade evidenciada pelos investimentos demonstra a performance evidenciada pelos mesmos (*cf.*, Anexo IV), a partir de 1998, período que o grupo detinha liquidez para suportar o investimento e a partir do qual era necessário os investimentos gerarem liquidez, verificámos que os quase oito anos de investimento na cadeia EUROCASH e aproximadamente seis anos na cadeia JUMBO, nunca contribuíram com bom desempenho para o grupo, tendo atingido uma máximo de margem de contribuição conjunta de 9,5% em 2001, contribuindo pela negativa para a margem de RCP de -37,95% de mesmo ano, pela incorporação dos custos de estrutura e investimento. Em relação ao investimento da BIEDRONKA, que evidencia uma longevidade actual de catorze anos (*cf.*, Quadro 18), denota-se que a conjugação de outras variáveis para o investimento no mesmo país evidencie uma performance positiva e com uma margem de contribuição em 2009 superior a 50,0% (*cf.*, Anexo IV). O desempenho desta cadeia passa de uma contribuição para as vendas consolidadas de 23,8% em 2002 para 50,9% em 2009, demonstrando igualmente um período entre 2003 e 2009, onde a RCP foi em média de 30,7%.

A entrada no segundo mercado, Reino Unido em 1996, ocorre pela aquisição da cadeia de retalho especializado em desporto LILLYWHITES. A longevidade aproximada de seis anos deste investimento demonstra que a procura de um novo mercado e da diversificação dos sectores de negócio não foi bem sucedida, porquanto o desempenho não foi satisfatório. Neste período evidenciou uma contribuição para as vendas consolidadas máxima de 1,5% em 1999 (*cf.*, Anexo IV), demonstrando que o impacto era mais negativo devido à incorporação dos custos de operações e investimento do que os ganhos decorrentes das vendas.

No Brasil o investimento decorreu de uma percepção natural para a posição geográfica do país e a dimensão do mercado nacional e periférico que ofereceria possibilidades de crescimento muito fortes. O início do projecto ocorreu em Dezembro de 1997 (*cf.*, Quadro 18), com as operações a arrancar em 1998, pela aquisição da cadeia de supermercados a operar em São Paulo SÉ SUPERMERCADOS, através da subsidiária brasileira JMDB. No ano de 1999, com a intenção de ampliar as operações para o mercado *cash & carry* (designado no Brasil como “Atacado”) e criar uma estrutura de *sourcing* que beneficiasse

os ganhos de compras por central, é seleccionado um parceiro – Grupo Martins – para a criação da joint-venture JMD&M, que operava a insígnia APOIO. A longevidade destes projectos de quatro e três anos, respectivamente, revelam que o elevado investimento realizado no país não contribui positivamente para a performance do grupo. Na verdade estes dois investimentos atingiram um máximo da margem de contribuição para as vendas consolidadas de 12,5% no ano 2000 (*cf.*, Anexo IV), demonstrando que o peso nesse ano dos custos de investimento para os resultados negativos e uma RCP negativa, se sobrepunha às vantagens dos valores das vendas neste mercado, não suportando o custo investimento e operação.

Conclusões

No presente trabalho colocámos o foco da investigação no impacto que a Dimensão Cultural de cada país tem no IDE oriundo de Portugal e a análise sobre como o modo de entrada seleccionado pode diminuir positivamente este impacto. De modo a corroborar esta investigação optou-se por uma metodologia de estudo de caso tendo o objecto de estudo sido uma empresa com investimento directo efectivo em quatro países.

Na linha de investigação suportada pela revisão de literatura relevante, descrevemos no capítulo de análise uma abordagem descritiva da empresa, da sua história e posicionamento, caracterizamos os países (mercados) de acção quanto à dimensão cultural, e calculamos e explicamos o índice de Distância Cultural desses face a Portugal. Por fim caracterizamos os projectos de investimento quando ao modo de entrada, modo de estabelecimento, performance e longevidade. Esta linha de raciocínio visava dar resposta à questão central de investigação, tendo descrito o caso com base na questão de investigação e hipóteses levantadas:

Questão de Investigação

Terá a cultura nacional do país destino e o modo de entrada seleccionado, um impacto directo no sucesso ou insucesso de um IDE Português?

Hipóteses de Análise

H1: A maior ou menor diferença entre a cultura nacional e a cultura do país destino do IDE português, quanto às suas diferentes dimensões, tem um impacto directo na performance do investimento.

H2: A maior ou menor diferença entre a cultura nacional e a cultura do país destino do IDE português, quanto ao modo de entrada seleccionado, um impacto directo na performance do investimento.

Assim, na objectiva caracterização deste estudo de caso, dos investimentos que o Grupo JM realizou e realiza nos mercados externos desde 1995, denota-se que foram seleccionados diferentes modos de entrada e de estabelecimento. É perceptível tanto no impacto da longevidade dos investimentos como da relação positiva com a performance destes investimentos e a contribuição para o Grupo, a influência das características culturais próprias de cada mercado (*cf.*, secção 3.3.) e a influência do distanciamento cultural de cada um dos países face a Portugal (*cf.*, secção 3.4.), podendo ou não serem atenuadas em função do modo de entrada seleccionado.

Nesta medida quanto ao caso real específico observado, conclui-se positivamente do impacto que a cultura nacional do país destino quanto às suas diferentes dimensões, pode ter no sucesso do IDE Português.

Com a análise do investimento realizado no Reino Unido, verificámos o suporte à Hipótese 1, ou seja, o elevado índice de DC do Reino Unido face a Portugal denota diferenças culturais muito amplas, que diminuem a probabilidade de sobrevivência do investimento (Barkema *et al.*, 1996), também corroborado por Larimo (2002) denotando que a maior distância cultural dificulta a integração organizacional e as práticas de trabalho.

Com a análise dos investimentos realizados na Polónia e Brasil corroboramos positivamente a Hipótese 2. No caso da Polónia verifica-se que o menor índice de DC (*cf.*, secção 3.4.1.) beneficia o investimento directo estrangeiro de Portugal, porém, neste país existem sucessos e insucessos, o que nos remete para a influência do modo de entrada, modo de estabelecimento, e nível de integração. No caso de sucesso da Biedronka verifica-se que a constituição de uma subsidiária a 100%, local, que beneficiou da aquisição de estruturas já implementadas beneficiou tanto a interacção intra-empresa como a interacção desta com o meio externo (Barkema *et al.*, 1996). No caso do Brasil verifica-se uma proximidade cultural muito elevada (*cf.*, secção 3.4.2.), o que beneficiará o investimento directo português. No entanto os projectos tiveram uma longevidade curta, com respectiva fraca performance. Este factor está relacionado com o modo de entrada seleccionado e na aculturação ao país. Um baixo índice de DC demonstra proximidade cultural, logo beneficiará JVI caso haja uma integração completa do investidor externo com a correcta aculturação (Barkema *et al.*, 1997). Caso contrário vão-se originar conflitos externos, com

o meio envolvente que prejudicarão a performance da subsidiária (Barkema e Vermeulen, 1997).

A motivação e os objectivos que nortearam a presente investigação estavam direccionados a contribuir positivamente para a identificação das dimensões culturais dos países e a medição da distância cultural face a Portugal. Igualmente interessava perceber o modo de aferir quais as geografias menos propícias ao IDE nacional e de que modo a selecção de determinado modo de entrada poderia beneficiar a tomada de decisão. As conclusões retiradas deste trabalho, pela objectividade da metodologia utilizada, permitem perceber ou ratificar alguns dos acontecimentos ao nível do desempenho passado, presente e futuro.

Porquanto se analisou determinados países (mercados) no âmbito das actividades da empresa seleccionada, as limitações de extrapolação estão presentes, pelo menos quando em comparação a outros mercados. Nesta medida a investigação demonstra a relevância das matérias abordadas, assim como a importância para investigações futuras de um estudo mais amplo em amostra de empresas e mercados de acção aumentando largamente a contribuição positiva, tanto para a literatura relacionada como para os processos de decisão de internacionalização das empresas portuguesas, na vertente Dimensão Cultural e Distância Cultural.

Referências

- Agarwal, S. (1994), Socio-Cultural distance and the choice of Joint Ventures. A contingency perspective. *Journal of International Marketing*, 2 (2): 63-80.
- Agarwall, S. & Ramaswami, S. (1992), Choice of organizational form in foreign markets: A transaction cost perspective. AIB Annual Meeting in Brussels.
- Anand, J. & Delios, A. (1997), Location specificity and the transferability of downstream assets to foreign subsidiaries. *Journal of International Business Studies*, 28(3): 579-603.
- Bahardwaj, A., Dietz, J. & Beamish, P. W. (2007), Host country culture influences on FDI. *Management International Review*, 47 (1): 29-50.
- Barkema, H.G., Bell, J.H.J. & Pennings, J.M. (1996), Foreign entry, cultural barriers, and learning. *Strategic Management Journal*, 17 (2): 151-166.
- Barkema, H.G. & 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.
- Barkema, H.G. & Vermeulen, F. (1998), International expansion through start-up or acquisition: A learning perspective. *Academy of Management Journal*, 41(1): 7-26.
- Barkema, H.G., Shenkar, O., Vermeulen, F. & Bell.H.J. (1997), Working abroad, working with others: How firms learn to operate international joint ventures. *Academy of Management Journal*, 40(2): 426-442.

- Benito, G. & Gripsrud, G. (1992), The expansion of foreign direct investments: Discrete rational location choices or a cultural learning process? *Journal of International Business Studies*, 23: 461-476.
- Benito, G. & Larimo (1995), Divestment of foreign production operations. Discussion paper n. 187, University of Vaasa, Finland.
- Borges, A., Rodrigues, A. & Morgado, J. (2004), *Contabilidade e Finanças para a Gestão*, Segunda Edição. Áreas Editora, PT.
- Brown, Rugman, A. & Verbeke, A. (1989), Asian joint ventures with western multinationals: Synthesising the economic and cultural explanations of failure. *Asia Pacific Journal of Management*, 6: 225-242.
- Brouthers, K.D. & Brouthers, L.E. (2001), Explaining the national cultural distance paradox. *Journal of International Business Studies*, 32 (1): 177-189.
- Cartwright, S. & Cooper, C. L. (1993), The role of cultural compatibility in successful organizational marriage. *Academy of Management Executive*, 7 (2): 57-70.
- Eisenhardt, K. M. (1989), Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4): 352-550.
- Erramilli, M. (1991), The experience factor in foreign market entry behavior of service firms. *Journal of International Business Studies*, 22 (3): 479-501.
- Chandy, P. & Williams, T. (1994), The impact of journals and authors on international business research: A citational analysis of JIBS articles. *Journal of International Business Studies*, 25 (4): 715-728.

Geringer, J. & Hébert, L. (1991), Measuring performance of international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 22 (2): 249-263.

Hennart, J.F. & Larimo, J. (1998), The Impact of Culture on Strategy of Multinational Enterprises: Does National Origin Affect Ownership Decisions? *Journal of International Business Studies*, 29 (3): 515-538.

Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: Internacional differences in work-related values*. Beverly Hills, USA: Sage.

----- (1983), National cultures in four dimensions: a research-based theory of cultural differences among nations. *International Studies of Management and Organization*, 13 (1-2): 46-74.

----- (1991), *Cultures and organizations: Software of the mind*. Berkshire, UK: McGraw-Hill.

----- (2001), *Culture's Consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Second edition. Sage Publications. USA.

Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010), *Cultures and organizations: Software of the mind*. Third edition. Sage Publications. USA.

Hofstede, G. & Bond, M. (1988), The confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16: 5-21.

Ietto-Gillies, G. (2005), *Transnational Corporations and International Production*, Edward Elgar, Capítulos 1 ("The Transnational Corporation") e 2 ("Foreign Direct Investment and other International Business Activities"), pp. 7-36.

Jerónimo Martins (2001), *Relatório e Contas Consolidado 2000*. Lisboa, Portugal

Jerónimo Martins (2002), *Relatório e Contas Consolidado 2001*. Lisboa, Portugal

Jerónimo Martins (2003), *Relatório e Contas Consolidado 2002*. Lisboa, Portugal

Jerónimo Martins (2004), *Relatório e Contas Consolidado 2003*. Lisboa, Portugal

Jerónimo Martins (2005), Relatório e Contas Consolidado 2004.
http://www.jeronimomartins.com/pt/relacoes_investidores/documents/jmh_consolidado_2004.pdf [acedido em 20.09.2010]

Jerónimo Martins (2006), Relatório e Contas Consolidado 2005.
http://www.jeronimomartins.com/pt/relacoes_investidores/documents/jmh_consolidado_2005.pdf [acedido em 20.09.2010]

Jerónimo Martins (2007), Relatório e Contas Consolidado 2006.
http://www.jeronimomartins.com/pt/relacoes_investidores/documents/jmh_resultados_consolidado_2006.pdf [acedido em 30.09.2010]

Jerónimo Martins (2008), Relatório e Contas Consolidado 2007.
http://www.jeronimomartins.com/pt/relacoes_investidores/documents/jmh_resultados_consolidado_2007.pdf [acedido em 30.09.2010]

Jerónimo Martins (2009), Relatório e Contas Consolidado 2008.
http://www.jeronimomartins.com/pt/relacoes_investidores/documents/jmh_consolidado_2008.pdf [acedido em 30.09.2010]

Jerónimo Martins (2010), Relatório e Contas Consolidado 2009.
http://www.jeronimomartins.com/rc_2009/popup.htm [acedido em 30.09.2010]

- Kogut, B. & Singh, H. (1998), The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, 19 (3): 411-432.
- Larimo, J. (2002), Form of investment by Nordic firms in world markets. *Journal of Business Research*, forthcoming.
- Li, J. & Guisinger, S. (1991), Comparative business failures of foreign-controlled firms. *Journal of International Business Studies*, 22 (2): 209-224.
- Padmanabhan, P. & Cho, K.R. (1996), Ownership strategy for a foreign affiliate: An empirical investigation of Japanese firms. *Management International Review*, 36(1): 45-65.
- Peng, M. (2009), *Global Strategic Management*. Cengage. 2.^a Edição.
- Redding, S. (1994), Comparative management theory. *Organization Studies*, 15: 323-359.
- Shenkar, O. (2001), Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. *Journal of International Business Studies*, 32 (3): 519-535.
- Shenkar, O. & Zeira, Y. (1992), Role conflict and role ambiguity of chief executive officers in international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 23 (1): 55-75.
- Shneider, S. C. (1989), Strategy formulation: The impact of national culture. *California Management Review*, 33: 149-168.
- Shneider, S. C. & De Meyer, A. (1991), Interpreting and responding to strategic issues: The impact of national culture. *Strategic Management Journal*, 12: 307-320.

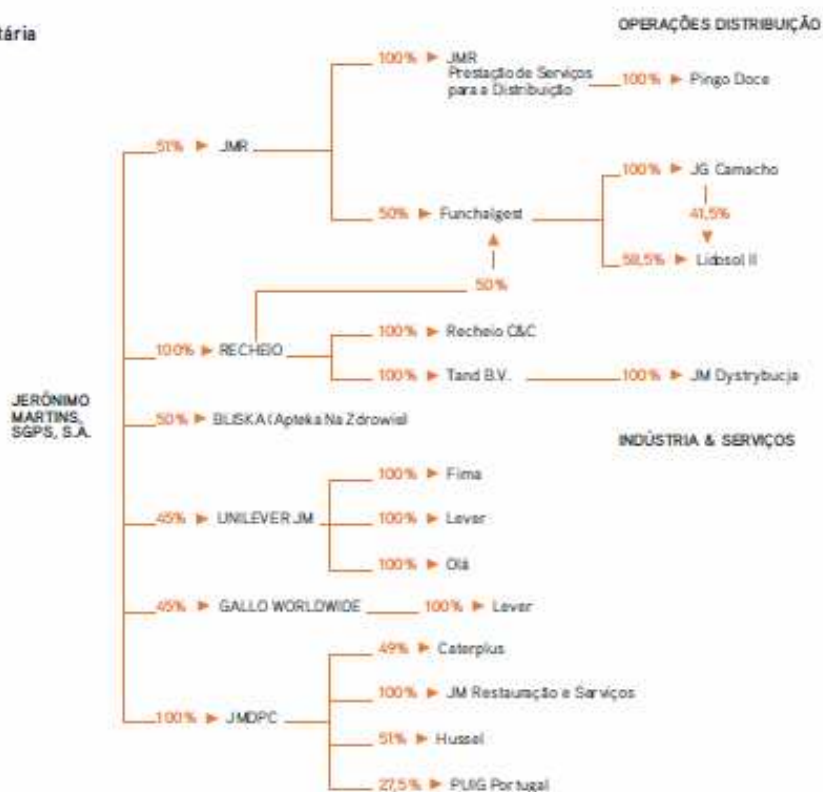
- Sondergaard, M. (1994), Hofstede's consequences: A study of reviews, citations and replications. *Organizations Studies*, 15: 447-456.
- Stake, R. E. (1995), *The Art of Case Study Research*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Yeh, R. & Lawrence, J. (1995), Individualism and Confucian dynamism: A note on Hofstede's cultural root to economic growth. *Journal of International Studies*, 26 (3): 655-669.
- Yin, R. K. (1984), *Case study research, design and methods*. First Edition, Newbury Park Ca: Sage Publications.
- Yin, R. K. (1989a), *Case study research, design and methods*. Review Edition, Newbury Park Ca: Sage Publications.
- Yin, R. K. (1989b). *Interorganizational partnerships in local job creation and job training efforts*. Washington, DC: COSMOS Corporation.
- Yin, R. K. (1993), *Application of case-study research*. Newbury Park Ca: Sage Publications
- Yin, R. K. (1994), *Case study research, design and methods*. Second Edition, Newbury Park Ca: Sage Publications.
- Yin, R. K. (2005), *Case study research, design and methods*. Third Edition, Newbury Park Ca: Sage Publications.

Anexo II – Estrutura Societária

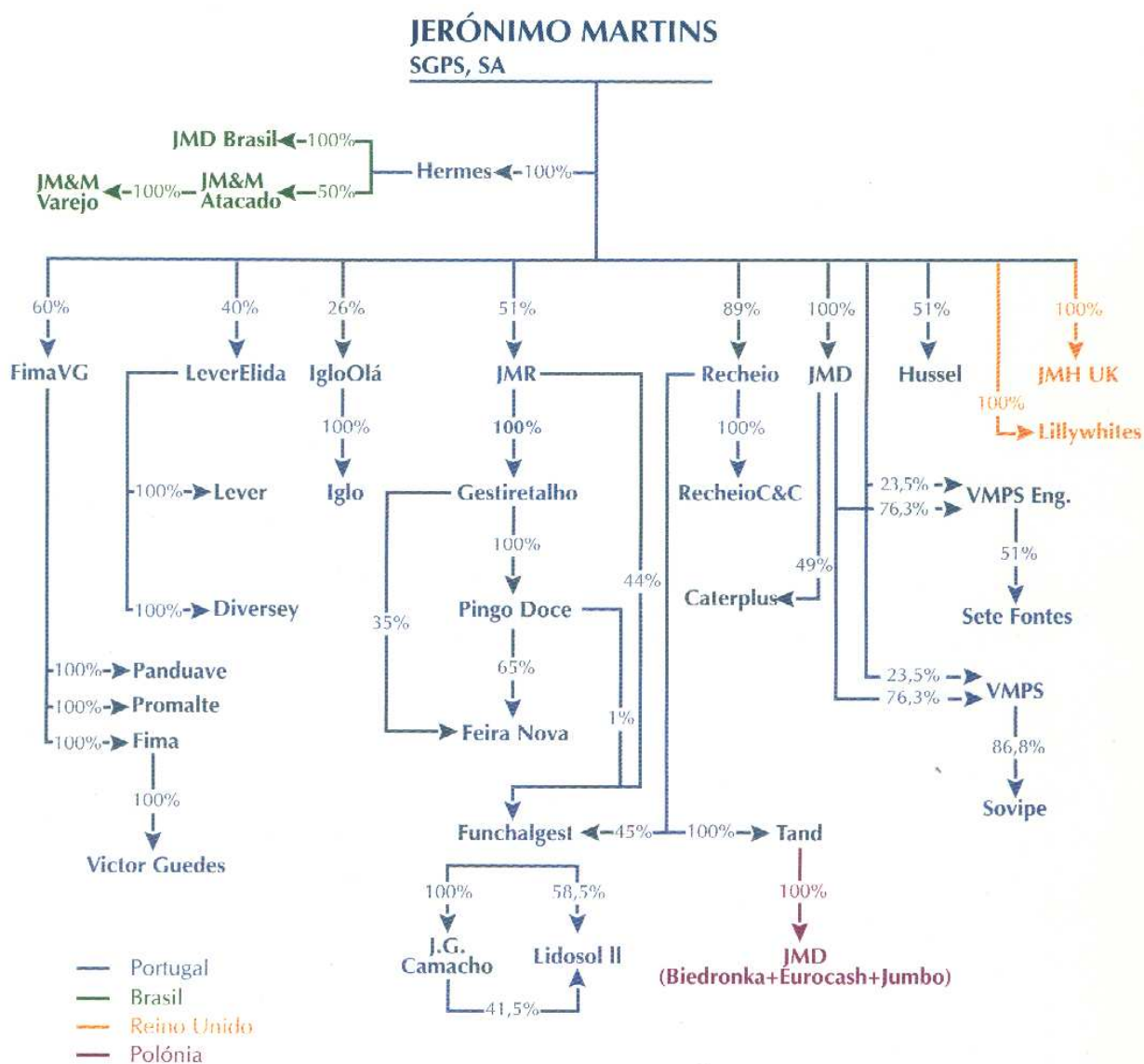
Estrutura de Negócios

Setor	País	Atividade
Distribuição	PORTUGAL	PINGO DOCE – Supermercados
		FÁBIA NOVA – Hipermercados
		RECHEIO – Cash & Carry
	POLÓNIA	BIEDRONKA – Lojas Alimentares
		BLSKA (Apteka Na Zdrowiu) – Farmácias
Indústria	PORTUGAL	UNILEVER JERÓNIMO MARTINS – Margarina, Chá, Gelado, Sopas, Caldos, Higiene Pessoal e Petiscos e Gelados
		GALLO WORLDWIDE – Arroz e Óleos Vegetais
Serviços	PORTUGAL	JMD – Restauração e Serviços – Alimentar e Cosmética
		JM RESTAURAÇÃO – Itémlio Especializado – Gelados de Café, Geladaria, Loja de Sandúches e Restauração
		HUSSEL – Itémlio Especializado – Confeitaria e Chocolates

Estrutura Societária



Anexo III – Estrutura Societária do Grupo JM em 2001



Anexo IV – Performance Grupo JM 1999 - 2009

	1999		2000		2001		2002		2003		2004	
	Mil. Eur	% total	Mil. Eur	% total	Mil. Eur	% total	Mil. Eur	% total	Mil. Eur	% total	Mil. Eur	% total
OPERAÇÕES PORTUGAL												
PORTUGAL	2.221.704	67,7%	2.406.039	61,5%	2.499.000	59,5%	2.403.465	61,8%	2.433.026	71,2%	2.435.500	69,7%
TOTAL DE OPERAÇÕES EM PORTUGAL	2.221.704	67,7%	2.406.039	61,5%	2.499.000	59,5%	2.403.465	61,8%	2.433.026	71,2%	2.435.500	69,7%
OPERAÇÕES NO ESTRANGEIRO												
POLÓNIA	408.634	12,5%	598.554	15,3%	805.334	19,2%	924.672	23,8%	984.265	28,8%	1.059.100	30,3%
Eurocash	270.668	8,3%	321.231	8,2%	297.781	7,1%	302.171	7,8%				
Jumbo	21.507	0,7%	48.531	1,2%	100.079	2,4%	58.153	1,5%				
BRASIL	309.363	9,4%	450.883	11,5%	412.924	9,8%	192.544	4,9%				
JM&M - Apoio			39.328	1,0%	36.415	0,9%	3.234	0,1%				
REINO UNIDO	47.972	1,5%	50.456	1,3%	48.691	1,2%	7.507	0,2%				
TOTAL DE OPERAÇÕES ESTRANGEIRO	1.058.144	32,3%	1.508.983	38,5%	1.701.224	40,6%	1.488.281	38,2%	984.265	28,8%	1.059.100	30,3%
TOTAL DE VENDAS CONSOLIDADAS	3.279.848	100,0%	3.915.022	100,0%	4.200.224	100,0%	3.891.746	100,0%	3.417.291	100,0%	3.494.600	100,0%
RESULTADOS LÍQUIDOS	45.963		-59.041		-72.908		-184.217		81.893		130.927	
CAPITAIS PRÓPRIOS	332.530		283.913		192.125		275.284		281.765		341.629	
RCP - RENDIBILIDADE CAPITAIS PRÓPRIOS	13,82%		-20,80%		-37,95%		-66,92%		29,06%		38,32%	
OPERAÇÕES PORTUGAL												
PORTUGAL	2.480.299	64,8%	2.691.700	61,1%	2.957.400	55,3%	3.372.800	48,9%	3.592.400	49,1%		
TOTAL DE OPERAÇÕES EM PORTUGAL	2.480.299	64,8%	2.691.700	61,1%	2.957.400	55,3%	3.372.800	48,9%	3.592.400	49,1%		
OPERAÇÕES NO ESTRANGEIRO												
POLÓNIA	1.347.867	35,2%	1.715.500	38,9%	2.392.300	44,7%	3.520.900	51,1%	3.724.700	50,9%		
TOTAL DE OPERAÇÕES ESTRANGEIRO	1.347.867	35,2%	1.715.500	38,9%	2.392.300	44,7%	3.520.900	51,1%	3.724.700	50,9%		
TOTAL DE VENDAS CONSOLIDADAS	3.828.166	100,0%	4.407.200	100,0%	5.349.700	100,0%	6.893.700	100,0%	7.317.100	100,0%		
RESULTADOS LÍQUIDOS	145.761		150.908		150.909		175.980		223.267			
CAPITAIS PRÓPRIOS	419.800		491.890		576.879		649.818		778.058			
RCP - RENDIBILIDADE CAPITAIS PRÓPRIOS	34,72%		30,68%		26,16%		27,08%		28,70%			