



Revista de Administração da  
Universidade Federal de Santa Maria

E-ISSN: 1983-4659  
rea@smail.ufsm.br

Universidade Federal de Santa Maria  
Brasil

Hübner Barcelos, Renato; Gonzales Chevarria, Diego; Cohen Ferreira Pantoja, Felipe;  
Pruski Yamim, Amanda; Meucci Nique, Walter  
Competitividade e dimensões culturais: uma análise a partir dos blocos econômicos  
    União Europeia e Unasul  
Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, vol. 9, núm. 4,  
    septiembre-diciembre, 2016, pp. 544-558  
    Universidade Federal de Santa Maria  
    Santa Maria, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273449608002>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

# COMPETITIVIDADE E DIMENSÕES CULTURAIS: UMA ANÁLISE A PARTIR DOS BLOCOS ECONÔMICOS UNIÃO EUROPEIA E UNASUL

*COMPETITIVENESS AND CULTURAL DIMENSIONS:  
AN ANALYSIS OF EUROPEAN UNION AND UNASUR*

Data de submissão: 27-08-2013  
Aceite: 15-05-2014

Renato Hübner Barcelos<sup>1</sup>  
Diego Gonzales Chevarria<sup>2</sup>  
Felipe Cohen Ferreira Pantoja<sup>3</sup>  
Amanda Pruski Yamim<sup>4</sup>  
Walter Meucci Nique<sup>5</sup>

## RESUMO

O século XX testemunhou a formação de alianças e blocos econômicos entre as nações, frequentemente embasadas pelas proximidades geográficas e pelos aspectos econômicos do que culturais. Entretanto, a cultura pode ser vista como um aspecto essencial, no sentido de explicar algumas discrepâncias existentes, até mesmo, entre países de um mesmo bloco, como por exemplo, os índices de competitividade. Assim, este estudo busca analisar os aspectos da cultura nacional e da competitividade entre os países, no contexto da Unasul e da União Europeia. Através de análises de correlação e de cluster (K-means), verificou-se forte correlação entre as dimensões de cultura nacional propostas por Hofstede e os respectivos índices de competitividade. A maioria dos países da América do Sul apresenta grandes similaridades nas dimensões culturais, formando um único cluster, enquanto os países da União Europeia apresentam maiores diferenças e se separam em dois clusters distintos. Por fim, testes MANOVA aplicados sobre os clusters encontrados revelam que as diferenças em relação às dimensões de cultura nacional se refletem também nos índices de eficiência de mercado dos países. Desta forma, os resultados em conjunto apontam a necessidade de se considerar o impacto exercido pela cultura sobre a competitividade.

**Palavras-chave:** Blocos Econômicos; Competitividade; Dimensões Culturais; Unasul; União Europeia.

---

<sup>1</sup> Possui graduação em Engenharia Elétrica pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Graduação em Comunicação Social - Publicidade e Propaganda pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul e Doutorado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. Rio Grande do Sul. Brasil. E-mail: renato.barcelos@ufrgs.br

<sup>2</sup> Possui Graduação em Arquitetura e Urbanismo pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Graduação em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Mestrado em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos, UNISINOS. Doutorado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS. Porto Alegre. Rio Grande do Sul. Brasil. E-mail: diego.chevarria@fevale.br

<sup>3</sup> Possui graduação em Administração pela Universidade Federal do Pará, UFPA. Mestrado em andamento em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS. Porto Alegre. Rio Grande do Sul. Brasil. E-mail: felipepantoja@hotmail.com

<sup>4</sup> Possui Graduação em Nutrição pela Universidade Federal de Pelotas, UFPEL. Graduação em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Pelotas, UFPEL. Mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS. Porto Alegre. Rio Grande do Sul. Brasil. E-mail: amanda.yamim@gmail.com

<sup>5</sup> Possui Graduação em Administração pelo Instituto Educacional São Judas Tadeu, IESJ. Mestrado em Programa de Administración Para Graduados pela Universidad de Chile, UC. Doutorado em Marketing pela Université Pierre Mendès France Grenoble, UPMF, França. Porto Alegre. Rio Grande do Sul. Brasil. E-mail: wmnique@ea.ufrgs.br

## ABSTRACT

*The twentieth century has witnessed the formation of various alliances and trade blocs among nations. These alliances have often been more based on geographic and economic proximity than on cultural similarity. However, culture might be an essential factor in the explanation of some discrepancies between countries of the same trade bloc, such as the competitiveness indicators. Therefore, this study aims to analyze the relationship between national culture and the competitiveness index of nations, in the context of UNASUR and the European Union. By means of correlation analysis and clustering (K-means), it was possible to identify a strong correlation between the dimensions of national culture proposed by Hofstede and the nations' competitiveness indicators. Most countries in South America have great similarities in cultural dimensions and form a single cluster, while countries in the European Union have higher distinctions and are separated into two distinct clusters. Finally, MANOVA tests applied on the clusters reveal that the differences found in relation to the dimensions of national culture are also reflected in the market efficiency indicators of the countries. Thus, the results taken together suggest the need to consider the impact exerted by the culture on the competitiveness of nations.*

**Keywords:** Competitiveness; Cultural Dimensions; Unasur; European Union; Trade Blocs.

## 1 INTRODUÇÃO

O colapso do sistema de comércio, a Grande Depressão e a Segunda Guerra Mundial, de forma sucessiva, contribuíram para a destruição da economia mundial integrada que florescia até antes de 1914 (CHASE, 2005). Foi a partir daí que os regionalismos políticos e principalmente econômicos foram se intensificando, dando início à forte tendência de formação dos blocos econômicos. Nota-se, entretanto, que, apesar de o regionalismo ser uma tendência (FRANKEL, 1997), isto não significa que os países integrantes de tais alianças, principalmente as de cunho econômico, necessariamente apresentem similaridades em termos de ideologia, estrutura de valores ou cultura. Inclusive, neste sentido, Hofstede e Minkov (2010) afirmam que o mundo é cheio de confrontos entre pessoas, grupos e nações que pensam, sentem e agem de forma diferente.

Na tentativa de melhor explicar tais diferenças, alguns estudos acadêmicos já utilizaram a cultura como variável independente (por exemplo, HOFSTEDE, 1993; DAWAR; PARKER, 1994; LENARTOWICZ; ROTH, 1999; MATILLA, 1999; STEENKAMP; GEYSKENS 2012). A cultura, além de refletir a história de um país e as características de seu povo, pode influenciar também alguns aspectos macroeconômicos, tais como a competitividade nacional e empresarial (MOON; CHOI, 2001). Conforme Morgan (1996), as organizações recebem influência do contexto cultural onde se inserem, sendo este ambiente determinante na forma como será administrada.

Por outro lado, a competitividade nacional tem sido também um tema intensamente discutido na literatura (KRUGMAN, 1994; LALL, 2001; DELGADO *et al.*, 2012; NEČADOVÁ; SOUKUP, 2013; JU; SOHN, 2014). Países em desenvolvimento e economias emergentes despendem grandes esforços na busca do desenvolvimento de sua capacidade competitiva, – o que resulta em políticas e programas específicos voltados a esta questão. Mas, além disso, a competitividade nacional também tem sido tema de grande relevância entre os países desenvolvidos, pelo interesse de tornar seus mercados mais atrativos internacionalmente.

Partindo desta contextualização, o presente trabalho visa investigar comparativamente a União Europeia e a Unasul, no que tange aos índices de competitividade de seus países integrantes, os resultados foram obtidos por meio dos últimos cinco relatórios de competitividade global, elaborados para o Fórum Econômico Mundial (PORTER; SCHWAB, 2008; SCHWAB, 2009, 2010, 2011, 2012). Em contraponto, fez-se uso das dimensões de cultura nacional propostas por Hofstede (2001), no intuito de verificar correlações existentes entre a cultura nacional e a com-

petitividade. Além disso, por meio de análises de cluster, busca-se averiguar as semelhanças e as diferenças dentro ou mesmo entre os blocos acima mencionados.

A escolha pelos blocos utilizou como base, primeiramente, a importância de ambos no contexto econômico mundial, os quais representam juntos 28,15% do PIB (PPP) mundial, o que correspondeu a um volume de 22,1 trilhões de dólares em 2012 (IMF, 2012). Além disso, englobam países das mais variadas culturas, fato que os torna um terreno fértil para estudos culturais comparativos.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Competitividade nacional e o relatório de competitividade global

Apesar da relevância e amplitude da competitividade nacional tanto para o mundo desenvolvido, quanto para as nações emergentes e em desenvolvimento, o conceito em si ainda não está plenamente consolidado. Um dos conceitos existentes para a competitividade é a capacidade de um país exportar seus produtos para os diferentes mercados internacionais (BUCKLEY; PASS; PRESCOTT, 1988). Schwab (2012) e Porter (2000), porém, discordam desta ideia e definem competitividade pela capacidade de criação de prosperidade e bem estar. Contudo, a capacidade de criação de bem estar, em si, seria dependente do nível de produtividade de um país. A produtividade, por sua vez, depende fundamentalmente, do valor relativo dos produtos e serviços produzidos em cada país e da eficiência com que são produzidos (SMITH, 2009). A discussão sobre competitividade está, portanto, na compreensão dos fatores econômicos e sociais, pelas instituições refletidas em políticas que possam elevar o crescimento do nível de produtividade.

Porter (1990) critica assim o conceito de competitividade internacional do país centrado principalmente na relevância de vantagens comparativas e na dotação de fatores de produção. Para Porter, a mobilidade internacional desses fatores é crescente e não possibilita o desenvolvimento de vantagens duradouras. A questão central é por que empresas de determinados países alcançam sucesso internacional em segmentos específicos e se tal sucesso seria resultado das condições e da qualidade do ambiente de negócios do país.

Dado que um dos determinantes do retorno de investimentos de um país é a produtividade, conclui-se que esta é um dos principais fatores que explicam o potencial de crescimento da economia. Portanto, uma economia mais competitiva seria capaz de apresentar maior crescimento sustentável (SCHWAB, 2012). Dentro de uma empresa, a competitividade é relativamente fácil de ser definida e medida, pois esta se torna competitiva quando é capaz de produzir bens e serviços de qualidade a um preço menor do que seus rivais, internos ou externos. Entretanto, para um país, medir a competitividade é muito mais complexo e esta pode ser determinada de várias maneiras, mesmo tendo como ponto comum a produtividade.

A medida de competitividade nacional mais reconhecida internacionalmente é dada pelo relatório de competitividade global, produzido a partir do Fórum Econômico Mundial (PORTER; SCHWAB, 2008; SCHWAB, 2009, 2010, 2011, 2012). Publicado desde 1997, o relatório busca identificar e medir os diferentes fatores que influenciam no ambiente de negócios de cada país.

O relatório engloba em si diferentes variáveis, agrupadas em 12 pilares. Estes pilares abordam dimensões sobre o tamanho do mercado interno, especialização e divisão do trabalho, investimento em capital físico e infraestrutura, assim como os mecanismos que dão suporte a competitividade – tais como educação e formação, intensidade tecnológica, estabilidade macroeconômica, governança, sofisticação e eficiência do mercado interno, entre outros. Um dos pressupostos implícitos na construção do relatório de competitividade global é que os doze pilares são todos importantes para a competitividade nacional, e não são mutuamente exclusivos. Dois ou mais fatores podem ser igualmente relevantes ao mesmo tempo.

Considerada a relevância do tema, o conceito de competitividade nacional também é alvo de críticas. Krugman (1994, 1996) questiona o conceito em si, uma vez que, o entendimento de competitividade nacional, como uma resultante exclusiva de fatores estruturais, desconsidera a ideia básica das vantagens comparativas. O comércio internacional não é um sistema de competição simples, mas sim um sistema autoajustável e de soma positiva, onde ambas as partes envolvidas ganham. Uma política de aumento de competitividade visa alterar este jogo, e só tem sentido, portanto, em ambientes em que existam falhas de mercado (KRUGMAN, 1994, 1996).

Em relação ao modelo de competitividade nacional proposto por Porter e adotado no relatório de competitividade global, um dos principais questionamentos é a ausência da dimensão sobre a abordagem de cultura nacional. Para Porter (1990), por mais que a dimensão cultural seja relevante, ela atua através dos outros determinantes e não pode ser separada dos demais fatores econômicos, o que é criticado por Grant (1991) e Van den Bosch e Van Prooijen (1992) entre outros.

## 2.2 Cultura nacional e competitividade

De acordo com Brumbaugh (2002), a cultura pode ser definida como o conjunto de crenças, valores e normas de um grupo sociocultural específico. Apesar desta definição tentar ser a mais clara possível, a cultura não deixa de ser um construto polissêmico (TRIANDIS *et al.*, 1988) e de difícil isolamento ou operacionalização se não definida a perspectiva pela qual ela está sendo abordada (USUNIER; LEE, 2005). Considerando isso, o presente estudo optou por fazer uso da perspectiva estrutural, a mesma adotada por Rorato e Dias (2011) e muito semelhante à de Brumbaugh (2002), na qual a cultura é vista como um conjunto de símbolos, ideias e comportamentos padronizados em uma sociedade.

Encontra-se na literatura evidências de que a cultura de um país influencia no *modus operandi* do mesmo e serve, portanto, como um importante fator explicativo das diferenças de atitudes e valores em relação ao trabalho (ALCÂNTARA; REIS; MENEZES, 2012). Tagliapietra e Bertolini (2007, p. 89) afirmam que “a cultura representa a base de valores aceitos por uma sociedade, e estes valores se refletem internamente nas organizações”. Em outras palavras, a cultura nacional pode ser um importante fator para se compreender uma cultura organizacional. Daí a necessidade de compreender o contexto cultural no qual uma organização está inserida e como ele influencia no comportamento humano e, consequentemente, na tomada de decisão.

A cultura, ao prover regras e padrões comportamentais escritos e não escritos, serve, portanto, como um regulador das atividades, incluindo as econômicas. Schneider e Barsoux (2002) e Steenkamp e Geyskens (2012), por exemplo, apontam que a tomada de decisões gerenciais é afetada pelo contexto cultural em que os gestores atuam, uma vez que a cultura funciona como uma lente pela qual os indivíduos enxergam e interpretam o mundo à sua volta (HANSEN *et al.*, 2011). É importante ressaltar também que a cultura pode ser examinada sob múltiplos níveis, desde supraculturas – as quais englobam clusters de países com sistemas econômicos similares (abordagem adotada neste estudo) – até às subculturas que existem dentro de estruturas familiares e organizacionais (OLIVEIRA; PAPA, 2009; SRNKA, 2004).

Hofstede (1993, 2001) argumenta que a cultura do ambiente em que a organização opera possui um efeito contingencial sobre os processos gerenciais. Isto posto, pode-se entender que a cultura de país pode influenciar no funcionamento de suas organizações. Além disto, Knoop *et al.* (2010, p.42) reiteram que “pensar em desenvolvimento sob a ótica econômica, desconsiderando aspectos culturais, parece ilógico ou insustentável, pois a cultura é uma instância central dos processos econômicos sociais; é condicionante da forma humana de organizar o trabalho e a produção econômica”.

Um exemplo claro pode ser observado em Hansen *et al.* (2011), os quais afirmam que os mercados emergentes são consideravelmente diferentes dos demais no que diz respeito aos seus contextos culturais e disposições. Isto faz com que, não apenas o comportamento dos consumidores seja diferenciado, mas também a execução e a implementação das estratégias de gestão e de marketing (JOHNSON; TELLIS, 2008).

Uma das grandes contribuições para a compreensão da cultura nacional e seus valores foi feita por Hofstede (1993, 2001), em seu estudo sobre as diferenças culturais existentes entre países. Em sua pesquisa o autor identificou cinco dimensões comuns a 76 países por meio das quais é possível caracterizar, comparar e contrastar culturas nacionais específicas. São elas: distância do poder, individualismo versus coletivismo, masculinidade versus feminilidade, orientação para curto prazo versus orientação para longo prazo e aversão à incerteza.

A aversão à incerteza é definida por Hofstede (2001) como a intensidade com que as pessoas se sentem ameaçadas pelas situações incertas e desconhecidas, o que reflete na forma como a sociedade lida com as incertezas inerentes à vida. Essa dimensão está refletida nos valores culturais mais conservadores e tradicionais, relacionando-se com a necessidade de comportamentos rituais, regras explícitas e estabilidade. Shane (1993) aponta que em culturas com baixa aversão à incerteza as pessoas tendem a serem inovadoras, flexíveis e empreendedoras; elas são mais tolerantes às ideias e aos comportamentos divergentes, aceitam riscos mais facilmente, sendo mais suscetíveis ao que lhes é diferente (HOFSTEDE, 2001).

A dimensão individualismo-coletivismo se refere à natureza das relações existentes entre o indivíduo e a sociedade ou grupos. Em culturas mais individualistas, as pessoas preocupam-se consigo e seus familiares, além de preferir agirem independentemente, visando sua autonomia e realização. A tomada de decisão baseia-se no julgamento racional sobre os atributos do produto, como preço e qualidade, que lhe tragam melhor custo-benefício. Indivíduos com cultura coletivista, por sua vez, pertencem a um ou mais grupos que agem de forma coesa com princípios próprios, a partir dos quais o indivíduo busca não se destacar (YOO; DONTUH, 2005; FERREIRA; ASSMAR; SOUTO, 2002).

A dimensão masculinidade-feminilidade define a extensão na qual as sociedades mantêm os valores tradicionalmente tidos como masculinos ou femininos. Em sociedades predominantemente masculinas a busca por realização, performance, sucesso e a competição são constantes, e o status é importante para mostrar poder. Em sociedades tipicamente femininas há uma orientação às pessoas e a valores como qualidade de vida e zelo, o status não possui tanta importância e a diferença de gêneros é menos intensa quando comparada às sociedades masculinas (HOFSTEDE, 2001).

A dimensão da cultura denominada distância do poder reflete o grau de aceitação da sociedade em relação à diferente distribuição do poder. Sociedades com alta distância de poder tendem a favorecer uma autoridade tradicional e enfatizar a conformidade de forma a garantir o cumprimento das normas e a execução do que é socialmente correto (HOFSTEDE, 2001; STEENKAMP; GEYSKENS, 2012). Gestores nestas sociedades tendem a ser mais cautelosos na forma como se expressam, temem as instituições e normas, e dificilmente discordam delas (DE MOOIJ; HOFSTEDE, 2002; YOO; DONTUH, 2005).

A orientação para longo prazo, por sua vez, comprehende a extensão que as pessoas têm em perspectivas orientadas para o futuro. Sociedades com orientação de longo prazo tendem a desenvolver relações duradouras. A gestão, portanto, tende a estar mais direcionada ao desenvolvimento de alianças e relações de longo prazo com os parceiros comerciais, acarretando em maior esforço e atenção voltada a um único parceiro. Já as sociedades orientadas para curto

prazo apresentam um senso de urgência maior, focando-se em resultados no curto prazo, bem como na valorização da liberdade, de questões individuais em relação a questões relacionais (HOFSTEDE; MINKOV, 2010; YOO; DONTHU, 2005).

A partir do que foi apresentado acima é possível supor que as dimensões culturais podem apresentar um efeito significativo sobre as ações e percepções gerenciais, e, por conseguinte, sobre a competitividade. Considerando isto, o presente estudo explora tais dimensões culturais como variáveis independentes, no intuito de analisar a relação destas com alguns índices de competitividade de países pertencentes à Unasul e à União Europeia. Portanto, busca-se verificar se a cultura é um construto importante para a explicação de diferenças existentes entre os índices coletados dos diversos países.

### 3 METODOLOGIA

Os dados para este estudo foram obtidos a partir de relatórios disponibilizados publicamente pelo Hofstede Centre e pelo Fórum Econômico Mundial. O site oficial de Hofstede (2012) apresenta os valores atualizados para os países onde foi aplicado seu método de mensuração das dimensões culturais. Desta forma, foram obtidos os valores de distância de poder (PDI), individualismo (IDV), masculinidade (MAS), aversão à incerteza (UAI) para 32 países da União Europeia e da Unasul (Tabela 1). Seis países (Bolívia, Chipre, Guiana, Letônia, Lituânia e Paraguai) não possuíam valores de dimensões culturais disponíveis, então não puderam ser incluídos na análise. Analisada a dimensão dos blocos, considerou-se que essa omissão não prejudicaria gravemente os resultados da análise. A variável orientação para longo prazo (LTO) não foi incluída no estudo por estar disponível para menos da metade dos países investigados.

**Tabela 1 - Valores das dimensões culturais para os países estudados.**

País	PDI	IDV	MAS	UAI	País	PDI	IDV	MAS	UAI
Alemanha	35	67	66	65	Holanda	38	80	14	53
Argentina	49	46	56	86	Hungria	46	80	88	82
Áustria	11	55	79	70	Irlanda	28	70	68	35
Bélgica	65	75	54	94	Itália	50	76	70	75
Brasil	69	38	49	76	Luxemburgo	40	60	50	70
Bulgária	70	30	40	85	Malta	56	59	47	96
Chile	63	23	28	86	Peru	64	16	42	87
Colômbia	67	13	64	80	Polônia	68	60	64	93
Dinamarca	18	74	16	23	Portugal	63	27	31	104
Equador	78	8	63	67	Reino Unido	35	89	66	35
Eslováquia	104	52	110	51	Rep. Checa	57	58	57	74
Eslovênia	71	27	19	88	Romênia	90	30	42	90
Espanha	57	51	42	86	Suriname	85	47	37	92
Finlândia	33	63	26	59	Suécia	31	71	5	29
França	68	71	43	86	Uruguai	61	36	38	100
Grécia	60	35	57	112	Venezuela	81	12	73	76

PDI = Distância do poder; IDV = Individualismo; MAS = Masculinidade; UAI = Aversão à incerteza.  
Fonte: Coletados no site oficial do Hofstede Centre (HOFSTEDE, 2012).

As variáveis de competitividade utilizadas no estudo foram obtidas a partir dos relatórios de competitividade global do Fórum Econômico Mundial dos últimos cinco anos (PORTER;

SCHWAB, 2008; SCHWAB, 2009, 2010, 2011, 2012). Os relatórios desta instituição apresentam uma avaliação abrangente de instituições, políticas e fatores que determinam a produtividade, oferecendo índices comparativos para o conjunto de países (144 na última edição). Neste estudo, o interesse da pesquisa residiu nos índices diretamente relacionados à competição nos mercados, excluindo-se índices como saúde, educação, infraestrutura, etc. (que também impactam sobre a competitividade num sentido mais amplo). Desta forma, os indicadores aproveitados para o presente estudo são aqueles que compõem o pilar de eficiência de mercado (*Goods Market Efficiency*).

Foram coletados os dados indicadores dos últimos cinco anos para os países da Unasul e da União Europeia, a fim de se obter uma avaliação menos influenciada por circunstâncias específicas de cada ano e capaz de ser mais adequadamente comparada com os valores das dimensões culturais (que são naturalmente mais perenes). Assim, as variáveis utilizadas no estudo foram calculadas pela média dos indicadores de eficiência de mercado de 2008 a 2012. As edições de 2011 e 2012 incorporaram o indicador de importação como porcentagem do PIB (*imports as percentage of GDP*) ao cálculo do índice de eficiência de mercado. Porém este indicador não foi utilizado no estudo por não fazer parte do pilar nas edições anteriores e por se referir primariamente ao tamanho do mercado, em vez do seu comportamento.

O Quadro 1 apresenta os 15 indicadores de eficiência de mercado utilizados. A maioria dos indicadores é resultado de *surveys* e são relatados em valores dentro de uma escala de 1 a 7. As exceções precisaram ser transformadas em variáveis na mesma escala, a fim de permitir a agregação com as demais pelo cálculo da média, seguindo o mesmo procedimento adotado nos relatórios de competitividade global (SCHWAB, 2012).

**Quadro 1 - Indicadores de eficiência de mercado e componentes das variáveis do estudo.**

Variáveis no estudo	Indicadores de eficiência de mercado
Competição externa	Intensidade da competição interna (DOC-Int)
	Extensão da dominação de mercado Efetividade de políticas antimonopólio
Competição externa	Extensão e efeito de taxas Incidência total de taxas <sup>a</sup> Número de procedimentos exigidos para abrir um negócio <sup>a</sup> Tempo exigido para começar um negócio <sup>a</sup> Custos de políticas agrícolas
	Prevalência de barreiras comerciais Tarifas comerciais <sup>a</sup> Prevalência de propriedades estrangeiras Impacto nos negócios de regras sobre investimentos estrangeiros diretos Encargos de procedimentos aduaneiros
Demandas dos consumidores (DEM)	Grau de orientação ao consumidor Sofisticação dos consumidores

<sup>a</sup> Estas variáveis foram transformadas em um escala de 1 a 7 para possibilitar a agregação.

Fonte: Elaborados pelos autores a partir de Porter e Schwab (2008) e Schwab (2009, 2010, 2011, 2012).

As variáveis obtidas por agregação correspondem, em parte, aos subpilares dos relatórios de competitividade, exceto pelo subpilar de competição doméstica, que foi dividido em dois para enfatizar diferentes origens da competição nos mercados nacionais. Assim, as quatro variáveis de eficiência de mercado no estudo são:

- Intensidade da competição interna (*Intensity of domestic competition*): refere-se à intensidade da competição e à atividade das empresas em cada mercado.
- Políticas governamentais e taxas (*Government policy and taxes*): refere-se à inter-

venção de tributos e políticas governamentais sobre a competição nos mercados nacionais.

- Competição externa (*Foreign competition*): refere-se aos fatores que influenciam a entrada de empresas estrangeiras no mercado nacional.
- Demanda dos consumidores (*Customer demand*): refere-se às condições de demanda que exigem maior esforço das empresas para satisfazerem os clientes em seus mercados.

A análise das variáveis de estudo começou pela verificação de correlação entre as dimensões culturais e as variáveis de competição nos mercados. Na sequência, foram definidos grupos de países com características semelhantes nas dimensões culturais por meio de análise de clusters no software SPSS 20. Duas técnicas de análise de clusters foram utilizadas: a clusterização hierárquica (através do algoritmo de Ward e da aglomeração pelo quadrado da distância euclidiana) e a clusterização rápida (K-means). O número de clusters não foi definido a priori, mas sim definido a partir da clusterização cujo resultado apresentasse conjuntos de países com distinções mais significativas nas quatro dimensões culturais. A utilização das duas técnicas também serviu para comparar os clusters resultantes e validar os resultados – objetivo para o qual também foram realizadas análises discriminantes sobre os clusters obtidos. Por fim, os clusters foram comparados em relação às médias nas variáveis de competitividade, por meio de testes do tipo MANOVA, a fim de verificar se existem diferenças significativas entre os países em relação às dimensões culturais. Os resultados destas análises são apresentados a seguir.

## 4 RESULTADOS

A Tabela 2 apresenta as correlações entre as variáveis do estudo, indicando associações significativas entre as dimensões culturais (exceto a relação masculinidade-feminilidade) e as variáveis de eficiência de mercado. Mais especificamente, maiores níveis de competitividade estão associados com menores valores de distância do poder e aversão à incerteza, e com maiores índices de individualismo. As correlações mais fortes são encontradas entre o individualismo e a intensidade da competição no mercado interno ( $r = 0,754, p < 0,01$ ) e entre a distância do poder e a demanda dos consumidores nos mercados ( $r = -0,746, p < 0,01$ ).

**Tabela 2 - Correlações entre as variáveis do estudo.**

	DOC-Int	DOC-Gov	FOC	DEM	PDI	IDV	MAS	UAI
DOC-Int	1							
DOC-Gov	0,564**	1						
FOC	0,822**	0,832**	1					
DEM	0,894**	0,582**	0,763**	1				
PDI	<b>-0,632**</b>	<b>-0,403*</b>	<b>-0,496**</b>	<b>-0,746**</b>	1			
IDV	<b>0,754**</b>	<b>0,446*</b>	<b>0,629**</b>	<b>0,583**</b>	-0,583**	1		
MAS	-0,184	-0,248	-0,165	-0,331	0,200	0,042	1	
UAI	<b>-0,504**</b>	<b>-0,364*</b>	<b>-0,336</b>	<b>-0,523**</b>	0,522**	-0,482**	0,035	1

DOC-Int = Intensidade da competição interna; DOC-Gov = Políticas governamentais e taxas; FOC = Competição externa; DEM = Demanda dos consumidores; PDI = Distância do poder; IDV = Individualismo; MAS = Masculinidade; UAI = Aversão à incerteza.

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ .

A partir das dimensões culturais, foi realizada uma clusterização hierárquica (método de Ward) e uma clusterização K-Means de 5 a 2 clusters. Testes de diferenças significativas entre os clusters e análise discriminantes foram realizados até se chegar à solução mais otimizada (K-Means com 3 clusters). Esta solução apresentou um resultado quase idêntico ao da clusterização hierárquica, sendo que a correlação de Pearson entre as classificações dos dois métodos foi de 91,4 % ( $p < 0,001$ ). A análise discriminante da solução adotada aponta 96,9% dos casos corretamente classificados.

O Quadro 2 apresenta os países alocados em cada cluster, enquanto a Tabela 3 aponta os seus perfis. Quase todos os países da Unasul (exceto a Argentina) foram classificados em um mesmo grupo cultural (cluster 1) com outros países de língua ou influência latina e grega. Este é o cluster com mais alta distância do poder e menor individualismo. Os países nórdicos e os de língua inglesa compõem o cluster 3, que é o que possui menor distância do poder e menor aversão à incerteza. Os demais países da Europa e a Argentina fazem parte do cluster 2, que possui o maior valor de masculinidade, alta aversão à incerteza e valores médios nas demais dimensões.

**Quadro 2 - Países classificados em cada cluster em função das dimensões culturais.**

Cluster	Países
1	Europa: Bulgária, Eslovênia, Espanha, Grécia, Portugal, Romênia. Unasul: Brasil, Chile, Colômbia, Equador, Peru, Suriname, Uruguai, Venezuela.
2	Europa: Alemanha, Áustria, Bélgica, Eslováquia, França, Hungria, Itália, Luxemburgo, Malta, Polônia, República Checa. Unasul: Argentina.
3	Europa: Dinamarca, Finlândia, Holanda, Irlanda, Reino Unido, Suécia. Unasul: (nenhum).

**Nota.** Alguns países da União Europeia (Chipre, Letônia, Lituânia) e da Unasul (Bolívia, Guiana, Paraguai) não foram classificados porque suas dimensões culturais de Hofstede não estavam disponíveis. Malta é classificado no Cluster 2, mas não participa de todas as análises em função da ausência de alguns indicadores de competitividade.

Fonte: Elaborados pelos autores a partir de Porter e Schwab (2008) e Schwab (2009, 2010, 2011, 2012).

**Tabela 3 - Perfis dos clusters em termos das dimensões culturais.**

Dimensão cultural	Sig.	Cluster 1 $N_1 = 14$ (43,7%)	Cluster 2 $N_2 = 12$ (37,5%)	Cluster 3 $N_3 = 6$ (18,8%)
Distância do poder	*	69,93	54,08	30,50
Individualismo	*	28,07	63,25 <sup>a</sup>	74,50 <sup>a</sup>
Masculinidade	*	44,64 <sup>a</sup>	65,33	32,50 <sup>a</sup>
Aversão à incerteza	*	87,79 <sup>a</sup>	78,50 <sup>a</sup>	39,00

<sup>a</sup> Testes pós-hoc Duncan e Tukey da ANOVA com diferenças não estatisticamente significativas entre os clusters em comparações pareadas.

\*  $p < 0,05$ .

Na sequência, foram comparados os índices de eficiência de mercado entre os três clusters. Testes MANOVA indicaram diferenças significativas nos quatro índices de competição nos mercados para os clusters (Tabela 4). De uma forma geral, o cluster 1 obteve um pior desempenho nos indicadores de eficiência de mercado que os demais (em relação às políticas governamentais que afetam a competição, a média é significativamente menor em relação ao cluster 3, mas não ao cluster 2). Os clusters 2 e 3 possuem desempenho mais elevado na eficiência dos mercados, sendo a média do cluster 3 significativamente maior que a do 2 para o nível de demanda dos consumidores (para as demais variáveis, a média é maior, porém não significativa).

**Tabela 4 - Índices de eficiência de mercado para cada cluster.**

Componentes de eficiência de mercado	Sig.	Cluster 1 N <sub>1</sub> = 14 (43,7%)	Cluster 2 N <sub>2</sub> = 11 (37,5%)	Cluster 3 N <sub>3</sub> = 6 (18,8%)
Intensidade da competição interna	*	4,086	4,863 <sup>a</sup>	5,400 <sup>a</sup>
Políticas governamentais e taxas	*	4,174 <sup>a</sup>	4,641 <sup>a, b</sup>	5,306 <sup>b</sup>
Competição externa	*	4,485	5,330 <sup>a</sup>	5,873 <sup>a</sup>
Demandas dos consumidores	*	3,998	4,425	5,050

<sup>a, b</sup> Testes pós-hoc Duncan e Tukey da ANOVA com diferenças não estatisticamente significativas entre os clusters em comparações pareadas.

\*  $p < 0,05$ .

Por fim, a Tabela 5 apresenta os testes de média das variáveis de competição nos mercados para os blocos econômicos, porém separando a parte europeia do cluster 1 (Bulgária, Eslovênia, Espanha, Grécia, Portugal e Romênia) dos demais países da União Europeia. Percebe-se que o desempenho destes países europeus do cluster 1 é, de fato, mais próximo aos dos países da Unasul do que aos demais da União Europeia.

**Tabela 5 - Índices de eficiência de mercado para os blocos econômicos.**

Componentes de eficiência de mercado	Sig.	Unasul N <sub>1</sub> = 12 (43,7%)	Europa - Cluster 1 N <sub>2</sub> = 6 (37,5%)	Europa - Clusters 2/3 N = 16 (18,8%)
Intensidade da competição interna	*	3,813 <sup>a</sup>	4,299 <sup>a</sup>	5,154
Políticas governamentais e taxas	*	3,882 <sup>a</sup>	4,625 <sup>a</sup>	5,005
Competição externa	*	3,932	5,002 <sup>a</sup>	5,644 <sup>a</sup>
Demandas dos consumidores	*	3,799 <sup>a</sup>	4,063 <sup>a</sup>	4,723

<sup>a</sup> Testes pós-hoc Duncan e Tukey da ANOVA com diferenças não estatisticamente significativas entre os clusters em comparações pareadas.

\*  $p < 0,05$ .

Os testes MANOVA realizados entre os blocos caracterizados desta maneira revelam diferenças significativas entre o cluster 1 europeu e a Unasul apenas na competição externa, ao mesmo tempo em que aponta diferenças significativas com os demais países europeus nas outras três variáveis (Tabela 5). Isso sugere que o pertencimento a um grupo cultural teria maior associação com o desempenho de competitividade do que o pertencimento a uma união econômica. Na seção seguinte, procede-se à discussão destes resultados.

## 5 DISCUSSÃO

Em um contexto mercadológico em que as mudanças são intercorrentes e a dependência econômica entre países é cada vez mais presente, assim como a internacionalização, se faz importante entender o comportamento e as crenças existentes em outras sociedades (TELLIS; YIN; BELL, 2009). A relação entre cultura e competitividade pode ser observada em outros trabalhos como os de Whipp, Rosenfeld e Pettigrew (1989), Mihaela, Claudia e Lucian (2011), Moon e Choi (2001), González (2006). Estes, no entanto, abordam a relação a partir de uma análise no nível mundial e não se voltando para a questão da formação de blocos econômicos, ponto importante ao se investigar a competitividade e a estrutura econômica de um país.

Enquanto a participação de blocos econômicos e Uniões Econômicas, no caso da União Europeia, tende a aproximar os países em termos de economias e ditames econômicos, a classi-

ficação dos países nestes termos, bem como em termos geográficos podem acarretar em resultados arbitrários, desprezando questões importantes, como a cultura e sua influência. A partir deste estudo, buscou-se ampliar a investigação do efeito que os blocos econômicos possuem em relação às questões culturais e sobre a competitividade que os diferentes países apresentam. Neste sentido, verificou-se que os países da América do Sul (com exceção da Argentina) apresentam similaridades culturais especificamente em relação às cinco dimensões propostas de Hofstede, formando um único cluster. Já os países da União Europeia apresentam maiores distinções culturais, dividindo-se em três clusters distintos.

O multiculturalismo europeu valoriza a preservação e permanência de diferentes culturas em uma mesma área. Em contrapartida, no âmbito da América do Sul – neste trabalho analisado sob o prisma da Unasul – parece haver uma maior integração cultural (KURAN; SANDHOLM; 2008). É importante salientar que a cultura é composta por diferentes aspectos, os quais geralmente são analisados nos modelos culturais em camadas (MOON; CHOI, 2001). Algumas destas camadas são mais acessíveis e visualizáveis, como é o caso da linguagem, tradições e costumes, e outras mais enraizadas e profundas, a exemplo das crenças, valores e normas.

Neste sentido, uma das distinções evidentes entre os dois blocos reside na questão da linguagem. Enquanto na União Europeia existem 23 línguas oficiais (UNIÃO EUROPEIA, 2008), na Unasul, conforme seu tratado constitutivo, são 4 os idiomas oficiais: português, castelhano, inglês e neerlandês (UNASUL, 2008). A língua como uma camada superficial da cultura, pode ser vista, portanto, como um forte marcador cultural, representando a realidade observada de uma maior similaridade cultural entre países da Unasul, a qual foi evidenciada na clusterização realizada neste estudo.

A divisão entre os clusters reflete também distinções em relação às variáveis de competitividade. Por exemplo, ao mesmo tempo em que os países da Unasul apresentam uma similaridade relativa entre si e com alguns países europeus (Bulgária, Eslovênia, Espanha, Grécia, Portugal e Romênia), o conjunto destes países se mostra em situação inferior aos demais clusters em relação à competitividade. Já os demais clusters, formados predominantemente por países do norte da Europa, apresentaram menores distinções entre si em relação à competitividade, exceto pelo fator de demanda do consumidor, em que o conjunto dos países anglo-nórdicos apresentou valores significativamente superiores.

Considerando que a cultura é um fator cardinal para a atuação dos indivíduos, mas que ao mesmo tempo apresenta influências diferentes de acordo com a situação e ao elemento em questão, este trabalho buscou também aprofundar a investigação da competitividade ao utilizar variáveis componentes deste construto, e não uma única variável dependente, conforme normalmente é abordado na literatura. Assim, pôde-se observar que as dimensões culturais – com exceção da dimensão de masculinidade-feminilidade – apresentaram relação com todos os fatores de competitividade nacional estudados, reforçando a ideia da existência de uma correlação inversa entre distância do poder e competitividade, e aversão à incerteza e competitividade, bem como a correlação direta entre individualismo e competitividade (MIHAELA; CLAUDIA; LUCIAN, 2011).

Mesmo que as correlações tenham se mostrado de maneiras discretamente distintas, estes resultados divergem do esperado em relação à importância da cultura em diferentes aspectos. Os valores significativos encontrados para todos os elementos componentes da competitividade estudados reforça a importância da cultura no entendimento do conceito de competitividade nacional.

Essa constatação vai ao encontro de duas considerações centrais em termos do conceito de competitividade nacional. Em primeiro lugar, sendo a cultura nacional fator essencialmente mais estável que as dimensões de competitividade, entende-se que ela deva ser considerada como antecedente. Caso entenda-se o conceito de competitividade nacional como corretamente

estruturado, os resultados observados neste trabalho levariam a crer que para ocorrer um crescimento nas dimensões de competitividade nacional, seria necessária, em certa medida, uma alteração na cultura do país – ideia essa que carrega em si diversos questionamentos éticos.

Por outro lado, da mesma forma que Grant (1991), Van den Bosch e Van Prooijen (1992), Krugman (1994, 1996) e Lall (2001), entre outros, pode-se questionar a própria estrutura do conceito de competitividade nacional adotado pelo Fórum Econômico Mundial. Por mais que, ao longo dos mais de quinze anos de existência, o relatório tenha servido como base para a avaliação e indicação da necessidade de mudança para alguns países, cabe notar que ele surgiu em um momento de auge do liberalismo e pode ter sofrido um viés na consideração de seus itens por meio da grande representação que países mais ricos e desenvolvidos possuem no Fórum. Neste sentido, os resultados apresentados aqui poderiam levar a crer que a própria construção do que se entende como competitividade, pode ter sofrido influência de determinantes culturais. Assim, é possível que se tenham definido como competitivas aquelas dimensões que países de cultura mais individualista e de menor distância de poder – mais desenvolvidos – entendem como mais importantes.

## 6 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS

As contribuições trazidas por este estudo devem ser ponderadas pelas limitações que o cercam. O presente trabalho utilizou dados secundários publicados pelo Fórum Econômico Mundial, o qual mensura as diferentes variáveis de competitividade a partir de dados coletados com empresários e profissionais administrativos, o que pode acarretar em uma distinção entre as variáveis referidas pelos respondentes e os reais resultados dos países em questão. Para pesquisas futuras, sugere-se, portanto, a utilização de outras variáveis de competitividade, as quais expressam não opiniões de gestores, mas sim resultados empresariais, bem como variáveis mercadológicas reais.

Outra limitação direciona-se à quantidade dos dados obtidos, haja vista a falta de dados de dimensões culturais de alguns países componentes da União Europeia (Chipre, Letônia e Lituânia) e da Unasul (Bolívia, Guiana e Paraguai). Em relação à maioria dos países, faltaram dados sobre a dimensão de orientação para longo prazo, uma variável que potencialmente teria relação com o comportamento dos mercados (YOO; DONTHU, 2005) e cuja inclusão possibilitaria uma investigação mais completa dos dois blocos. Neste sentido acredita-se que uma possibilidade interessante de pesquisa é a investigação das dimensões culturais nos países que ainda não apresentam tal investigação para uma posterior realização e melhor comparação entre os países dos blocos estudados.

Por fim, destaca-se a possibilidade da avaliação de outros aspectos pertencentes à cultura nacional. A escolha das dimensões propostas por Hofstede, neste estudo, se deu primeiramente pela existência de relações entre estas e a gestão organizacional, e, em segundo lugar, pela disponibilidade prévia de uma ampla mensuração destas dimensões. Embora estes fatores tenham permitido as análises de comparação e clusterização, deve-se ponderar que a cultura comprehende muito mais do que os indicadores listados. Assim, a compreensão mais aprofundada do papel dos aspectos culturais na competitividade requer também estudos futuros que abordem outras características como, por exemplo, as crenças, os valores e os costumes que perpassam o conhecimento de mercado e as atividades das organizações.

## Referências

- ALCÂNTARA, V. C.; REIS, P. C.; MENEZES, R. S. S. Identificação de clusters internacionais com base nas dimensões culturais de Hofstede. **Revista de Administração da UFSM**, v.5, n. 2, p. 204-221, 2012.
- BRUMBAUGH, A. M. Source and Nonsource Cues in Advertising and Their Effects on the Activation of Cultural and Subcultural Knowledge on the Route to Persuasion. **Journal of Consumer Research**, v. 29, n. 2, p. 258-270, 2002.
- BUCKLEY, P. J.; PASS, C. L.; PRESCOTT, K. Measures of international competitiveness: A critical survey. **Journal of marketing management**, v. 4, n. 2, p. 175-200, 1988.
- CHASE, K. A. **Trading blocs: states, firms and regions in the world economy**. Ann Arbor: University of Michigan press, 2005.
- DAWAR, N.; PARKER, P. Marketing Universals: Consumers' Use of Brand Name, Price, Physical Appearance, and Retailer Reputation as Signals of Product quality. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 81-95, 1994.
- DELGADO, M.; KETELS, C.; PORTER, M. E.; STERN, S. The determinants of national competitiveness. **National Bureau of Economic Research**, 2012.
- DE MOOIJ, M.; HOFSTEDE, G. Convergence and divergence in consumer behavior: implications for international retailing. **Journal of Retailing**, v.78, p. 61-69, 2002.
- FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E. M. L.; SOUTO, S. O. O individualismo e o coletivismo como indicadores de culturas nacionais: convergências e divergências teórico-metodológicas. **Psicologia em Estudo**, v. 7, n. 1, p. 81-89, 2002.
- FRANKEL, J.; **Regional Trading Blocks in the World Economic System**. Washington, DC: Institute for International Economics, 1997.
- GRANT, R. M. Porter's "Competitive advantage of nations": An assessment. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 535-548, 1991.
- HANSEN, J. D; SINGH, T; WEILBAKER, D. C.; GUESALAGA, R. Cultural intelligence in cross-cultural selling: propositions and directions for future research. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 31, p. 243-254, 2011.
- HOFSTEDE, G. Cultural Constraints in Management Theories. **Academy of Management Executive**, v. 7, n. 1, p. 81-94, 1993.
- \_\_\_\_\_. **Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations**. 2nd ed, Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.
- \_\_\_\_\_. **Geert Hofstede Cultural Dimensions**. 2012. Disponível em <<http://www.geert-hofstede.com/index.shtml>>. Acesso em 04 dez 2012.
- \_\_\_\_\_; MINKOV, M. Long-versus short-term orientation: new perspectives. **Asia Pacific Business Review**, v. 16, n. 4, p. 493-504, 2010.
- IMF. **World Economic Outlook Database**. 2012. Disponível em: <<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2012/02/weodata/index.aspx>>. Acesso em 10 jan 2013.
- JOHNSON, J.; TELLIS, G. J. Drivers of Success for Market Entry into China and India. **Journal of Marketing**, v. 72, n. 3, p. 1-13, 2008.
- JU, Y.; SOHN, S. Y.. Development of a national competitiveness index based on a structural equation model. **Technology Analysis & Strategic Management**, (ahead-of-print), 1-15, 2014.
- KNOOP, G. C.; DARBILLY, L. V. C.; VIEIRA, M. M. F.; SIMÕES, J. M. Cultura e Desenvolvimento. In: Cultura, Mercado e Desenvolvimento, Porto Alegre: Dacasa Editora, 2010.

- KOLMAN, L.; NOORDERHAVEN, N. G.; HOFSTEDE, G.; DIENES, E. Cross-cultural differences in Central Europe. **Journal of Managerial psychology**, v. 18, n. 1-2, p. 76-88, 2003.
- KRUGMAN, P. Competitiveness: a dangerous obsession. **Foreign Affairs**, v. 74, n. 2, p 28-44, 1994.
- \_\_\_\_\_. Making sense of the competitiveness debate. **Oxford Review of Economic Policy**, v. 12, n. 3, p. 17-25, 1996.
- KURAN, T; SANDHOLM, W. H. Cultural Integration and its Discontents. **Review of Economic Studies**, v. 75, p. 201-228. 2008.
- LALL, S. Competitiveness Indices and Developing Countries: An Economic Evaluation of the Global Competitiveness Report. **World Development**, v. 29, n. 9, p. 1501-1525, 2001.
- LENARTOWICZ, T.; ROTH, K. A framework for culture assessment. **Journal of International Business Studies**, v.30, n.4, p.781-198, 1999.
- MIHAELA, C.; CLAUDIA, O.; LUCIAN, B. Culture and national competitiveness. **African Journal of Business Management**, v. 5, n. 8, p. 3056-3062, 2011.
- MOON, H. CHOI, E. Cultural Impact on National Competitiveness. **Journal of International and Area Studies**, v.8, n.2, p.21-36, 2001.
- NEČADOVÁ, M.; SOUKUP, J. The Controversial Concept of National Competitiveness and the Results of the Visegrad Group in International Rankings of Competitiveness (2007-2012). **Politická ekonomie**, v.5, 583-604, 2013.
- OLIVEIRA, A. A.; PAPA, A. C. A influência da cultura organizacional no processo de profissionalização da gestão em uma empresa familiar. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 3, p.385-398, 2009.
- PORTER, M. E. **The Competitive Advantage of Nations**. New York: The Free Press, 1990.
- \_\_\_\_\_. The current competitiveness index: Measuring the microeconomic foundations of prosperity. In: WEF; PORTER, M. E.; SACHS, J.; WARNER, D.; CORNELIUS, A. M.; LEVINSON, M. K.; SCHWAB, K. (Orgs.) **The Global Competitiveness Report**, New York: Oxford University Press, 2000. p. 40-58.
- PORTER, M. E.; SCHWAB, K. **The Competitiveness Report 2008-2009**. Geneva, Switzerland: World Economic Forum, 2008.
- RORATO, R.; DIAS, E. D. Cultura organizacional no setor público: um estudo junto a um departamento administrativo de uma universidade federal brasileira. **Revista de Administração da UFSM**, v. 4, n.3, p. 341-351, 2011.
- SHANE, S. Cultural Influences on National Rates of Innovation. **Journal of Business Venturing**, v. 8, p. 59-73, 1993.
- SCHNEIDER, S. C.; BARSOUX, J. L. **Managing across cultures**. 2nd ed. London: Prentice Hall, 2002.
- SCHWAB, K. **The Competitiveness Report 2009-2010**. Geneva, Switzerland: World Economic Forum, 2009.
- \_\_\_\_\_. **The Competitiveness Report 2010-2011**. Geneva, Switzerland: World Economic Forum, 2010.
- \_\_\_\_\_. **The Competitiveness Report 2011-2012**. Geneva, Switzerland: World Economic Forum, 2011.
- \_\_\_\_\_. **The Competitiveness Report 2012-2013**. Geneva, Switzerland: World Economic Forum, 2012.
- SMITH, A. **A riqueza das nações: uma investigação sobre a natureza e as causas da riqueza das nações**. São Paulo: Madras, 2009.
- SRNKA, K. J. Culture's Role in Marketer's Ethical Decision-Making: An Integrated Theoretical Framework. **Academy of Marketing Science**

**Review**, v. 8, n. 3, p. 1–34, 2004.

STEENKAMP, J. B. E.; GEYSKENS, I. Transaction cost economics and the roles of national culture: a test of hypotheses based on Inglehart and Hofstede. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, p. 252–270, 2012.

TAGLIAPIETRA, O. M.; BERTOLINI, G. R. Cultura Nacional e Cultura Organizacional. **Ciências Sociais em Perspectiva**, v.6, n.10, p. 89-98, 2007.

TELLIS, G. J.; YIN, E.; BELL, S. Global Consumer Innovativeness: Cross-Country Differences and Demographic Commonalities, **Journal of International Marketing**, v. 17, n. 2, p. 1-22, 2009.

TRIANDIS, H. C.; BONTEMPO, R.; VILLAREAL, M. J.; ASAI, M.; LUCCA, N. Individualism and collectivism: Cross-cultural perspectives on self-in group relationships. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 54, p. 323-338, 1988.

UNASUL. **Tratado Constitutivo da União de Nações Sul-Americanas**. 2008. Disponível em: <<http://unasursg.org/PDFs/unasur/tratado-constitutivo/Tratado-Constitutivo-version-portugues.pdf>>. Acesso em 14 jan 2013.

UNIÃO EUROPEIA. **Falar as línguas da Europa: As línguas da União Europeia**. 2008. Disponível em: <[http://ec.europa.eu/education/languages/pdf/doc3275\\_pt.pdf](http://ec.europa.eu/education/languages/pdf/doc3275_pt.pdf)>. Acesso em 14 jan 2013.

USUNIER, J. C.; LEE, A. **Marketing across cultures**. New York: Prentice Hall, 2005.

VAN DEN BOSCH, F. A. J.; VAN PROOIJEN, A. A. The Competitive Advantage of European Nations: The impact of National Culture – a Missing Element in Porter's Analysis? **European Management Journal**, v. 10, n. 2, 1992.

WHIPP, R.; ROSENFELD, R.; PETTIGREW, A. Culture and competitiveness: Evidence

from two mature UK industries. **Journal of Management Studies**, v.26, n. 6, p. 561-585, 1989.

YOO, B.; DONTUH, N. The Effect of Personal Cultural Orientation on Consumer Ethnocentrism: Evaluations and Behaviors of U.S. Consumers toward Japanese Products. **Journal of International Consumer Marketing**, v. 18, n. 1, p. 7-44, 2005.