

SANTANA, D. L. de; MENDES, G. A.; MARIANO, A. M.. Estudo das dimensões culturais de Hofstede: análise comparativa entre Brasil, Estados Unidos e México. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, Ilhéus, n. 3, p. 1 – 13, nov. 2014.

## ESTUDO DAS DIMENSÕES CULTURAIS DE HOFSTEDE: ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE BRASIL, ESTADOS UNIDOS E MÉXICO

Daniela Lima de Santana\*  
George Alves Mendes\*\*  
Ari Melo Mariano\*\*\*

**Resumo:** O impacto cultural sobre as empresas que almejam ingressar no mercado internacional é grande. A globalização trouxe novas exigências, diminuindo distâncias, proporcionando um contato de profissionais locais com outras culturas. Estas novas formas de interação proporcionaram material para construir novos conhecimentos sobre culturas distintas e ampliar a forma de comportamento dos profissionais quando inseridos nelas. O mais conhecido trabalho sobre diferenças culturais foi publicado em 1980, por Geert Hofstede. A partir da análise do método da teoria da dimensão cultural de Hofstede podemos identificar o delineamento das dimensões que auxiliam no conceito de cultura. O objetivo deste trabalho é apresentar um modelo de negociação baseado nos estudos de Hofstede através da comparação do Brasil com Estados Unidos e México. Foi utilizada a base de dados *scielo* para realização de uma pesquisa bibliográfica com um caráter descritivo, que se destina a revelar a situação atual do tema na literatura.

**Palavras chave:** Cultura. Hofstede. Brasil. México. Estados Unidos.

**Abstract:** The cultural impact on companies who want to enter the international market is large. Globalization has brought new requirements, shortening distances, providing a touch of local professionals with other cultures. These new forms of interaction provided materials to build new knowledge about different cultures and broaden the way professionals' behavior when inserted therein. The best known study about cultural differences was published in 1980 by Geert Hofstede. From the analysis of the method of the theory of Hofstede's cultural dimension can identify the design dimensions that support the concept of culture. The objective of this paper is to present a model of negotiation based on studies by Hofstede comparison of Brazil and the United States and Mexico. We used the database *scielo* to perform a literature search with a descriptive character, which is intended to reveal the current status of the subject in the literature.

**Keywords:** Culture. Hofstede. Brazil. México. United States.

### Introdução

Um dos grandes desafios do cenário mundial é lidar com recursos finitos, que muitas vezes estão em diferentes localizações globais. A negociação de bens em forma de troca

---

\*Estudante do 9º semestre do curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais da Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC - Ilhéus-Bahia. E-mail: dany.santana@live.com

\*\*Estudante do 9º semestre do curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais da Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC - Ilhéus-Bahia. E-mail: georgedode@gmail.com

\*\*\* Orientador. Pós- doutor em Negócios Internacionais e Metodologia Científica. Professor da Universidade de Brasília. E-mail: [ammariano@uesc.br](mailto:ammariano@uesc.br)

SANTANA, D. L. de; MENDES, G. A.; MARIANO, A. M.. Estudo das dimensões culturais de Hofstede: análise comparativa entre Brasil, Estados Unidos e México. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, Ilhéus, n. 3, p. 1 – 13, nov. 2014.

surgiu na história paralelamente a história dos seres humanos e ainda hoje exige, para um crescimento dos países, negociação, compra e venda de bens para a manutenção global. O avanço na tecnologia facilitou a comunicação, não existe perda na mensagem, porém novas necessidades surgem, como de profissionais que saibam operar estes instrumentos de tecnologia e que possam usufruir das vantagens do comércio internacional por inteiro.

Comunicar-se em idioma local e transitar entre as culturas de diferentes países garante melhores resultados. Profissionais, que já desenvolveram habilidades de negociação segundo alguns aspectos culturais do país com que se tem algum tipo de relação, possuem um diferencial para sua carreira e a empresa/país que representa. Fatores como religião, hábitos, tradições e etapas da negociação podem ser direcionadas segundo o país ou mesmo região as quais pertençam os interlocutores. Detalhes que podem parecer insignificantes, mas, são decisivos no ato de fechamento de contrato. Entretanto, as mudanças na economia global ocorrem de forma acelerada.

Com efeito, pode-se dizer que a negociação é inerente ao ser humano. Negocia-se para relacionamentos, empregos, produtos e entre outros. Muitas das empresas brasileiras não estão preparadas para se relacionar com o mercado internacional, uma vez que não se preparam estrategicamente para tal no sentido de conhecer a outra nação. Consumidores compram produtos, viajam, outras culturas tem contato com os produtos e empresários veem oportunidades de levarem estes produtos a novos mercados. O que vai diferenciar esta oportunidade é o planejamento para internacionalizar-se. A preparação da empresa é algo mais complexo que um sistema logístico competente ou uma boa gestão de marketing integrado. São necessários profissionais que saibam negociar respeitando os códigos locais de cada interlocutor, regidos por um único fator: a cultura.

A distância cultural aumenta as dificuldades nas relações entre empresas. E quanto maior esta distância, maiores são as diferenças nas práticas organizacionais, administrativas e nas tentativas de interpretar e responder a questões estratégicas (ARIÑO et al., 1998).

Para Doz (1988), a cultura é um fator que aumenta a dificuldade de comunicação entre os gestores, assumindo, durante o processo de negociação, o primeiro obstáculo para compreender e reconhecer as diferenças entre organizações.

As empresas que pretendem abrir mercado no exterior devem adaptar sua forma de fazer negócios, sua cultura organizacional e também o seu produto. Tomando como base a

SANTANA, D. L. de; MENDES, G. A.; MARIANO, A. M.. Estudo das dimensões culturais de Hofstede: análise comparativa entre Brasil, Estados Unidos e México. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, Ilhéus, n. 3, p. 1 – 13, nov. 2014.

Teoria das Dimensões Culturais de Geert Hofstede (1991), ao ingressar no mercado estrangeiro, as empresas devem levar em conta alguns aspectos que são chamados de dimensões: Distância ao poder, Individualismo *versus* coletivismo, Masculinidade *versus* feminilidade, Aversão a incerteza e Orientação a longo prazo *versus* a curto prazo. Esses aspectos são válidos para todos os países e variam a intensidade de cada item de acordo com sua cultura. Empresas que querem ingressar no mercado brasileiro, por exemplo, devem observar a força desses fatores e projetar uma abordagem personalizada de acordo com o resultado da análise. Tomando como base os trabalhos de Hofstede (1991), este estudo indaga: Como as dimensões de Hofstede influenciam na criação de um padrão de negociação com o Brasil?

A importância desta indagação reside na possibilidade de oferecer um ensaio inicial de fatores que auxiliem o Brasil em relações com outros países, da mesma maneira que auxiliar interlocutores estrangeiros no momento de estabelecer laços comerciais no país. Sendo assim o objetivo deste trabalho é apresentar um modelo de negociação baseado nos estudos de Hofstede através da comparação do Brasil, Estados Unidos e México. Esses países foram escolhidos porque, além de serem parceiros comerciais do Brasil, são países de culturas totalmente distintas. Os Estados Unidos um país de economia capitalista, o Brasil com todo o seu potencial econômico e o México país latino, características típicas de países latinos, mas que por ser vizinho do Estados Unidos muitas vezes sofre influência deste país.

Salienta-se ainda que a busca por uma estratégia empresarial que garanta efetividade nos serviços das organizações faz com que haja cada vez mais pesquisas científicas e o aumento no número publicações nessa área. Os bancos de dados científicos como periódicos, *scielo*, *Google trends*, entre outros, mostram estatisticamente a relevância dos estudos com essa temática. Foi utilizada a base de dados *scielo* para realização de uma pesquisa bibliográfica com um caráter descritivo, que se destina a revelar a situação atual do tema na literatura.

### **Modelo de negociação baseado na cultura**

SANTANA, D. L. de; MENDES, G. A.; MARIANO, A. M.. Estudo das dimensões culturais de Hofstede: análise comparativa entre Brasil, Estados Unidos e México. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, Ilhéus, n. 3, p. 1 – 13, nov. 2014.

As diferenças culturais entre países são abordadas em diversos trabalhos. O mais conhecido foi publicado em 1980, por Geert Hofstede, autor de *Culture's Consequences: international differences in work-related values e Cultures and Organizations: software of the mind*.

É notado nas análises dos estudos de Hofstede que empresas com filiais em outros países tinham diferença em seu funcionamento, ainda que tivesse o mesmo método de gestão igual ao da matriz. O pesquisador atribuiu essa diferença à cultura do país de acolhimento e constatou que não existe um método universal de gestão, mas este deve ser baseado e adaptado à cultura local.

Para Radebaugh (2002, p. 83), *a pesquisa pioneira de Hofstede estava destinada a detectar elementos estruturais da cultura e particularmente aqueles que eram mais influentes no comportamento em situações de trabalho nas organizações e nas instituições*.

No que tange ao modelo de dimensões culturais, Hofstede (1991), descreve cinco tipos de diferenças/perspectivas de valores entre as culturas nacionais:

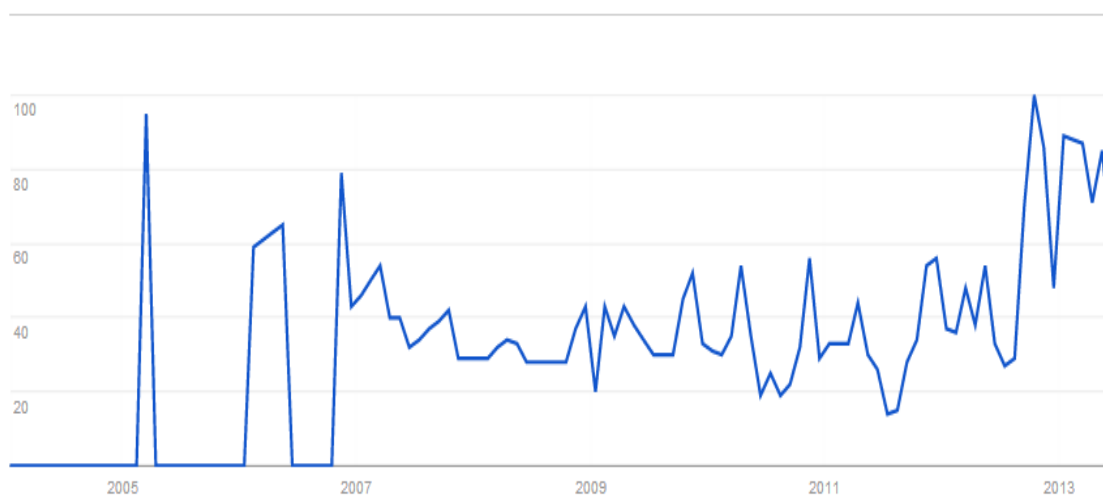
- a) Distância ao poder – é a consequência da desigualdade como diferentes níveis de poder; *todas as sociedades são desiguais, mas algumas são mais desiguais que outras* (HOFSTEDE & MCCRAE, 2004, p.62). Esta dimensão define o quanto a sociedade aceita a distribuição desigual de poder;
- b) Individualismo *versus* coletivismo – é a medida do grau de vínculos entre as pessoas. Essa dimensão se reflete na auto-imagem das pessoas definidas como o “eu” e o “nós”;
- c) Masculinidade *versus* feminilidade - O lado da masculinidade representa uma predominância na sociedade pelos valores acenados historicamente aos homens como agressividade, ambição, desejo de poder, entre outros. A feminilidade é uma preferência para a cooperação, modéstia, cuidar dos mais frágeis e qualidade de vida;
- d) Aversão à incerteza – expressa o grau em que os membros de uma sociedade se sentem desconfortáveis perante a incerteza. Nesse contexto, países com alto grau de aversão a incerteza mantêm um forte código de crenças e comportamentos;
- e) Orientação a longo prazo *versus* orientação a curto prazo – Esta dimensão está relacionada à expectativa de tempo de retorno em termos de recompensa e resultado de uma tarefa ou ação implementada que, de forma geral, os indivíduos de uma

SANTANA, D. L. de; MENDES, G. A.; MARIANO, A. M.. Estudo das dimensões culturais de Hofstede: análise comparativa entre Brasil, Estados Unidos e México. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, Ilhéus, n. 3, p. 1 – 13, nov. 2014.

sociedade possuem (SILVA, 2008). Sociedades com uma orientação de curto prazo geralmente têm uma forte preocupação em estabelecer uma verdade absoluta e apresentam grande respeito pelas tradições. Em sociedades com uma orientação a longo prazo, as pessoas acreditam que a verdade depende muito da situação, do contexto e do tempo, além de mostrar maior capacidade de adaptação as novas situações.

## Resultados

A figura 1 mostra um gráfico com a tendência e interesse por pesquisas relacionadas às dimensões culturais onde o número 100 representa o interesse máximo em pesquisas.



**Figura 1: Interesse de pesquisas relacionadas às dimensões culturais, 2005 – 2013.**  
Fonte: Google Trends (2013)

A partir da análise do método da teoria da dimensão cultural de Hofstede, podemos identificar o delineamento das dimensões culturais que serão utilizadas neste artigo. Toma-se então como base a análise das dimensões culturais do Brasil especificamente onde Hofstede atribuiu os valores expostos na figura 2 em que o mínimo é 0 e o máximo 100. Para a categoria distância ao poder foi atribuído o valor 69, isso indica que a população está propensa a aceitar a distribuição do poder. Nota-se com esse índice a representatividade da crença do Brasil quanto ao respeito que deve ser devotado à hierarquia.

Já para o segmento Individualismo o valor atribuído foi 38, esse índice representa que o Brasil é um país coletivista, no qual as pessoas estão interligadas. Empresas podem usar isso

SANTANA, D. L. de; MENDES, G. A.; MARIANO, A. M.. Estudo das dimensões culturais de Hofstede: análise comparativa entre Brasil, Estados Unidos e México. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, Ilhéus, n. 3, p. 1 – 13, nov. 2014.

a seu favor no sentido de exibir propagandas que apresentam a amizade e o companheirismo, a criatividade no desenvolvimento de atividades que envolvem liderança e a participação em equipe. Isso gera, conseqüentemente, o protecionismo que pode ser refletido na relação de parentesco ou amizade existente entre o profissional e o indivíduo e a possibilidade de indicação para conseguir emprego. Esta dimensão tem recebido considerável atenção no estudo sobre a influência da cultura no comportamento e valores.

No quesito masculinidade, Hofstede atribuiu o valor 49, o que significa que a sociedade brasileira é e deve ser competitiva, contudo tem seus valores baseados na feminilidade onde os valores considerados são cuidar e a busca pela qualidade de vida ganhando o índice 51. A diferença entre masculinidade e feminilidade é bem sutil – apenas dois pontos – o que mostra uma sociedade homogênea nesse aspecto.

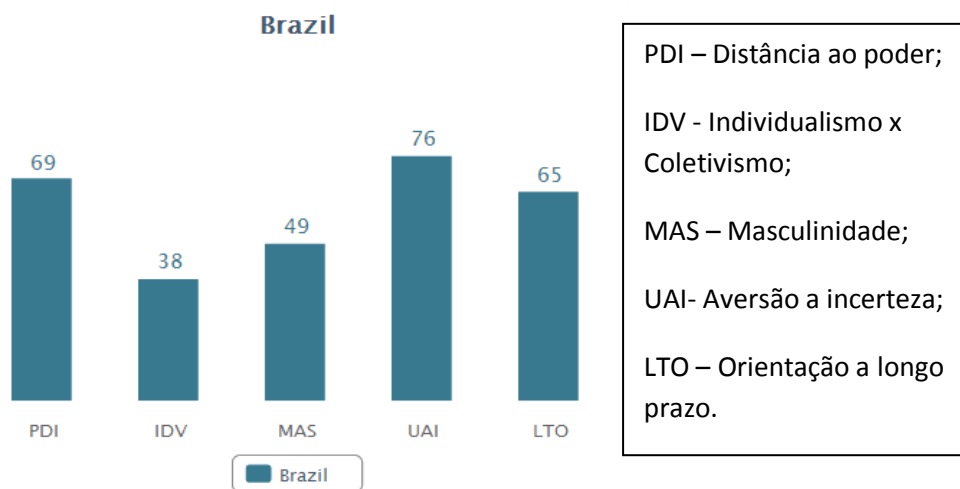
Para a aversão às incertezas, a pontuação atingida é a mais alta dos valores, 76. Sobre isso, é sabido que países latinos em geral ganham essa pontuação, pois revela uma forte necessidade de regras e sistemas nas Organizações com o intuito de que haja uma estruturação estratégica para a consolidação no mercado. Por conta desta incerteza, brasileiros costumam ser mais coletivistas e suas emoções transmitidas através da linguagem corporal.

Em Orientação ao longo/curto prazo, o Brasil recebeu 65 pontos sendo considerada assim uma sociedade orientada em longo prazo. Brasileiros aceitam mudanças facilmente e acreditam que as mesmas fazem parte da vida.

No gráfico 2 foi atribuído os valores para o Brasil a partir da teoria das dimensões culturais de Hofstede. Para o item Distância ao poder, o Brasil obteve 69 pontos. Isso indica que os indivíduos não são iguais nesse país, os membros de instituições e organizações tendem a aceitar a distribuição desigual de poder. Para o Brasil, a hierarquia deve ser respeitada, a desigualdade entre as pessoas são aceitável e quem detém o poder pode ter mais benefícios dos que os outros; para o quesito individualismo, o Brasil obteve apenas 38 pontos, o que indica que as pessoas dão um forte valor aos grupos e as relações pessoais o que às vezes gera uma tendência ao nepotismo; para o fator Masculinidade a pontuação foi de 49, o que sugere que o Brasil teve uma pontuação intermediária nesse quesito. A sociedade brasileira é ao mesmo tempo competitiva, mas também dá valor ao bem estar; o Brasil obteve 76 pontos para o quesito Aversão a incerteza. Essa foi a pontuação mais alta das cinco dimensões. Assim, como na maioria dos países latino-americanos, a sociedade do Brasil tem

SANTANA, D. L. de; MENDES, G. A.; MARIANO, A. M.. Estudo das dimensões culturais de Hofstede: análise comparativa entre Brasil, Estados Unidos e México. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, Ilhéus, n. 3, p. 1 – 13, nov. 2014.

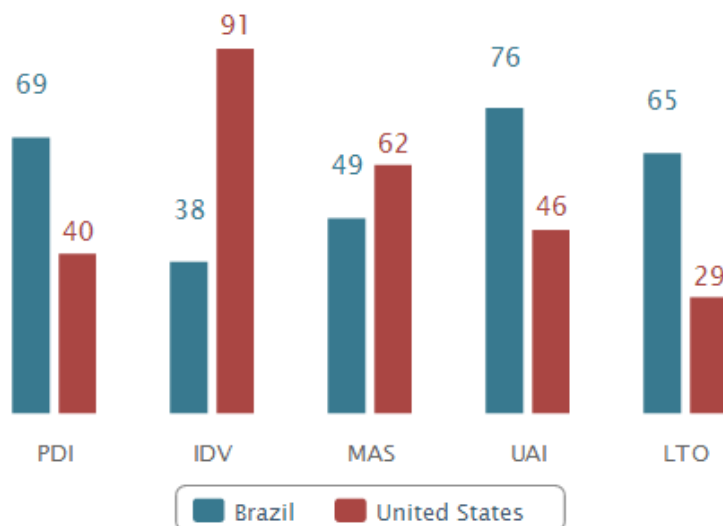
uma grande aversão a incerteza e, por conta disso, tendem a criar muitas regras e sistemas jurídicos com a finalidade de obter mais estrutura. E, por fim, o Brasil obteve 65 pontos na dimensão Orientação a longo x curto prazo.



**Figura 2: Gráfico com os valores atribuídos ao Brasil**  
**Fonte: The Hofstede Centre (2013)**

Comparando o Brasil com os Estados Unidos, podemos ver a significativa diferença entre as dimensões, a maior dela é na categoria individualismo. Os EUA alcançam uma pontuação de 91 pontos, enquanto o Brasil apenas 38. Um país completamente oposto ao Brasil em distintos aspectos como exposto na figura 3.

SANTANA, D. L. de; MENDES, G. A.; MARIANO, A. M.. Estudo das dimensões culturais de Hofstede: análise comparativa entre Brasil, Estados Unidos e México. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, Ilhéus, n. 3, p. 1 – 13, nov. 2014.



**Figura 3: Comparação entre Brasil e EUA em relação às dimensões de Hofstede**  
 Fonte: The Hofstede Centre (2013)

Em uma situação hipotética onde uma empresa americana instala uma filial no Brasil, ela deve levar em conta os aspectos culturais em sua organização e tentar adaptar a gestão para a cultura local. Por exemplo, de acordo com a pontuação estabelecida por Hofstede para os EUA na dimensão Orientação a curto/longo prazo os EUA tiveram pontuação 29, ou seja, é uma sociedade de cultura a curto prazo. É focada nas tradições e cumprimento das obrigações. Em empresas americanas medem-se o desempenho de seus funcionários a curto prazo, geralmente os resultados são trimestrais. Isso impulsiona o funcionário a lutar por mais resultados. Portanto, poderá ter um choque com a cultura brasileira que é orientada a longo prazo.

Comparamos agora o Brasil com outro país Latino, o México – figura 4. Podemos constatar uma semelhança com o Brasil, mas também diferenças perceptíveis onde a maior diferença notada é a masculinidade. Neste quesito o México atingiu 69 pontos enquanto o Brasil 49. Outra sutil diferença é a da dimensão de distância ao poder, mexicanos são mais propícios a aceitarem a distribuição desigual do poder na sociedade, é uma sociedade extremamente hierárquica. Os subordinados esperam que os chefes lhes digam o que fazer isso contrasta com a sociedade americana que tem pontuação 40 para essa dimensão. A sociedade mexicana assim como a brasileira é extremamente coletivista. Com uma alta pontuação na dimensão da masculinidade, o México se difere do Brasil como uma sociedade competitiva e

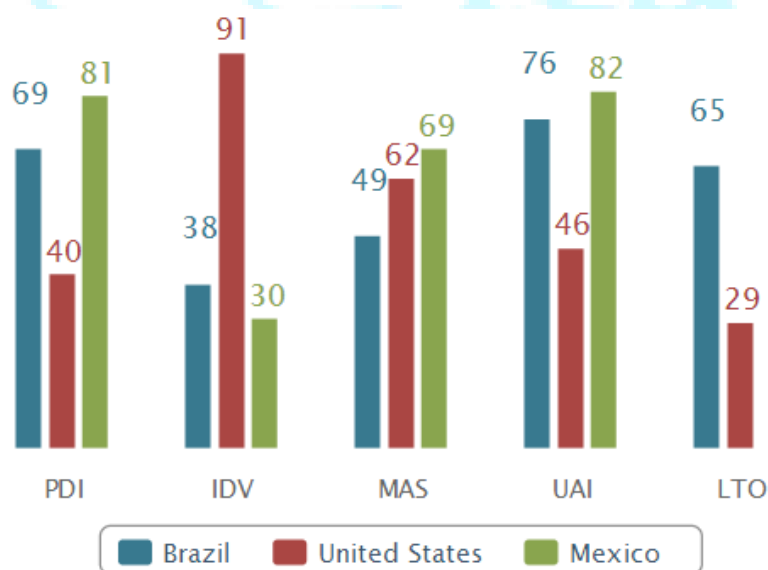


SANTANA, D. L. de; MENDES, G. A.; MARIANO, A. M.. Estudo das dimensões culturais de Hofstede: análise comparativa entre Brasil, Estados Unidos e México. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, Ilhéus, n. 3, p. 1 – 13, nov. 2014.

que impulsiona a concorrência. Nesse ponto, o México assemelha-se aos EUA com 69 e 62, respectivamente. Para este tipo de sociedade, os gestores devem ser decisivos e acessivos. Para aversão a incerteza, o México atingiu a pontuação mais alta dos três países analisados – Brasil, Estados Unidos e México – 82 o que significa que a sociedade mexicana é bastante rígida e repudia atitudes e comportamento pouco ortodoxos. Para o quesito orientação a curto/longo prazo não foram atribuídos valores para o México.

O modelo de Hofstede pode ser aplicado sobre a cultura nacional, uma vez que as empresas precisam aceitar que o modo como gerem em um país não deve ser o mesmo de manejar em outro. A cultura de um país determina a forma de gestão de uma empresa e isto é um fator determinante para internacionalização.

Uma empresa que visiona entrar no mercado internacional pode se valer deste método para determinar qual país será o melhor em acolher suas instalações. Este método leva em conta características culturais de um país e possibilita diferenciá-las de outro. Uma empresa que intenciona vir ao Brasil deve considerar os pontos que o país obtiver no modelo de Hofstede, analisar características culturais existentes no país de projeção e tentar ao máximo adequar sua forma de gestão a elas.



**Figura 4: Comparação entre Brasil, EUA e México**  
 Fonte: The Hofstede Centre (2013)

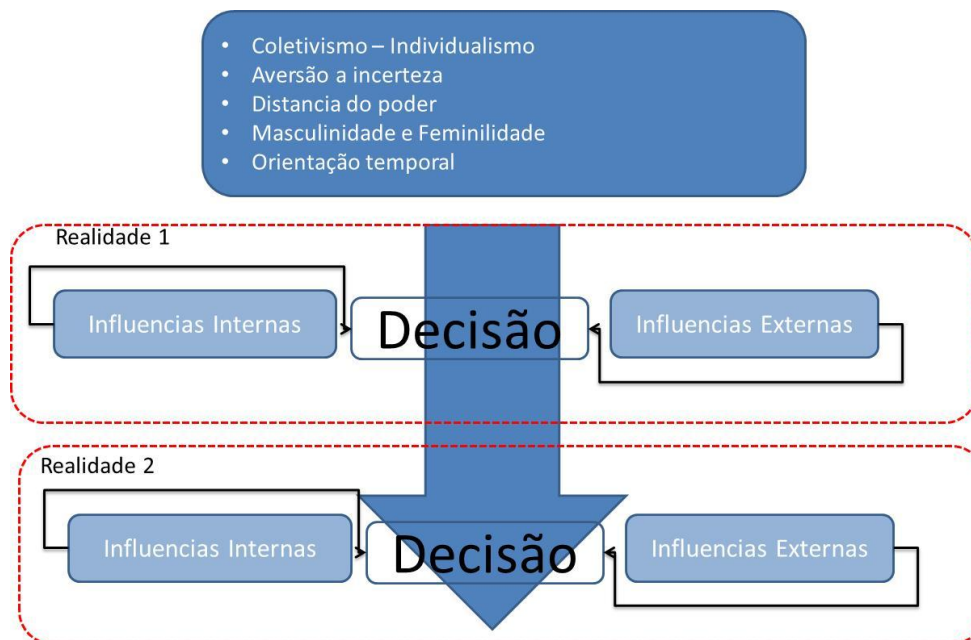
SANTANA, D. L. de; MENDES, G. A.; MARIANO, A. M.. Estudo das dimensões culturais de Hofstede: análise comparativa entre Brasil, Estados Unidos e México. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, Ilhéus, n. 3, p. 1 – 13, nov. 2014.

Muitos modelos relacionados aos fatores motivadores da compra foram contemplados na literatura, baseando-se na pirâmide de Maslow. Porém no processo de negociação e sua interação com a compra e venda de produto, poucas vezes foram apresentados modelos. Grande (2004) descreve em seu livro um modelo próprio que deixa bem claro a influência dos fatores culturais no processo de tomada de decisão do consumidor. Sua contribuição pode ser aplicada aos negócios internacionais ao transparecer uma ordem relevante dos fatores.

No momento de realizar negócios, as empresas realizam um estudo de fatores externos e internos do processo de decisão. Como o plano estratégico na empresa, que aparece com a finalidade de compor a matriz SWOT, amplamente divulgada no meio profissional e acadêmico, onde a empresa compõe suas oportunidades e ameaças, pontos positivos e pontos negativos. Porém, Grande (2004) cita a presença das dimensões de Hofstede acima de fatores externos e internos, deixando claro que os fatores culturais são responsáveis não apenas como influenciador do processo, mas é um fator inicial fundamental, pois, através dele todo o processo de negociação pode ser alterado. Podem-se observar na figura 5, as dimensões de Hofstede, influenciando os processos de decisão. É importante ressaltar que neste modelo, os fatores culturais passariam a assumir um caráter estratégico e não apenas antropológico.

Assim, planos de marketing e planejamentos estratégicos devem começar a adotar o estudo cultural como variável prévia para todo o processo, pois a cultura não apenas se aplica as negociações internacionais e sim a todo processo atual. Entretanto, no atual processo global, as interações culturais acontecem em tempo real e a qualquer momento.

SANTANA, D. L. de; MENDES, G. A.; MARIANO, A. M.. Estudo das dimensões culturais de Hofstede: análise comparativa entre Brasil, Estados Unidos e México. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, Ilhéus, n. 3, p. 1 – 13, nov. 2014.



**Figura 5- Influência de das dimensões nos processos de tomada de decisão.**  
**Fonte: Própria**

### Considerações Finais

É imprescindível obter conhecimento da cultura de um país quando se pretende ingressar no mercado local, uma vez que é a partir das variáveis culturais, econômicas e sociais que se consolida no mercado estrangeiro. Não existe um método correto de gestão, mas é possível identificar os aspectos locais e assim adaptar a cultura organizacional da empresa de uma forma que não agrida a cultura do país acolhedor. A aplicação do método de Hofstede é útil para ajudar a compreensão dos fatores de origem cultural, como também entender os aspectos comportamentais dos indivíduos no processo de comercialização.

Uma empresa que tem o intuito de ingressar no mercado brasileiro deve estar atenta à teoria das dimensões culturais de Hofstede, aos aspectos atribuídos a cada dimensão e aos valores dados a esses aspectos. Por exemplo o Brasil teve 38 ponto para o item individualismo enquanto os Estados Unidos tiveram 91, uma empresa que quer ingressar no mercado Brasileiro deve estar atenta a esses detalhes ou poderá fracassar em sua meta. O México teve uma pontuação próxima ao Brasil em alguns pontos, mas isso não quer dizer que estratégias que valem para o Brasil também valem para o México. O estudo da cultura é um vasto campo

SANTANA, D. L. de; MENDES, G. A.; MARIANO, A. M.. Estudo das dimensões culturais de Hofstede: análise comparativa entre Brasil, Estados Unidos e México. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, Ilhéus, n. 3, p. 1 – 13, nov. 2014.

que nos ajuda a entender das interrelações entre pessoas, funcionando, sobretudo como um facilitador para as empresas que necessitam ampliar seu campo comercial.

Compreender o papel da cultura e o modelo apresentado é garantir uma negociação segura para as empresas que queiram não apenas atuar internacionalmente, como atualizar os modelos de planejamento a um cenário global.

## Referências

ARIÑO, A. y DE LA TORRE, J. (1998): *Learning from Failure: Towards an Evolutionary Model of Collaborative Ventures*. *Organization Science*, Vol. 9, 306-325.

DOZ, Y.L. (1988) Technology Partnerships Between Larger and Smaller Firms: Some Critical Issues, In Contractor, F.J. and Lorange, P. (Eds), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Lexington, MA, pp. 3-28.

GRANDE, Ildefonso. *Marketing Cross Cultural*. 2004. Esic Editorial. Madrid. Espanha.

HOFSTEDDE, G. *Cultures and Organizations: software of the mind*. London: McGraw-Hill, 1991.

HOFSTEDDE web site. *Escores das dimensões culturais de Hofstede*. Disponível em: <<http://www.geert-hofstede.com>>. Acesso em 05 de junho de 2013.

\_\_\_\_\_. *Aplicação das Dimensões culturais*. Disponível em:<<http://geerthofstede.com/applications-15.html>> Acesso em 05 de junho de 2013.

MARIANO, A. M. ; MARIANO FILHO, A. ; GRANADO, R. B. ; CABALLERO-GRANDE, M. G. . *Contribución delos enfoques teóricos en la creación de un modelo de desempeño de las alianzas estratégica internacionales*. In: Congresso Internacional de Administração-Gestão Estratégica: Empreendedorismo e Sustentabilidade, 2012, Ponta Grossa-Paraná. Anais-Congresso Internacional de Administração-Gestão Estratégica: Empreendedorismo e Sustentabilidade. Estúdio texto: Estúdio texto, 2012.

MARIANO, A. M. ; SANTOS, S. A. G. D. A. . *Da administração de recursos humanos à gestão de pessoas: integração à estratégia para garantir o crescimento sustentável da organização*. In: Congresso Internacional de Administração- Gestão Estratégica: Empreendedorismo e Sustentabilidade, 2012, Ponta Grossa. Anais-Congresso Internacional de Administração- Gestão Estratégica: Empreendedorismo e Sustentabilidade. Ponta Grossa: Estúdio Texto, 2012.

MARIANO, A. M. ; CRUZ, R. G. ; GAITAN, J. A. . *Meta análises como instrumento de pesquisa: uma revisão sistemática da bibliografia aplicada ao estudo das alianças estratégicas*

SANTANA, D. L. de; MENDES, G. A.; MARIANO, A. M.. Estudo das dimensões culturais de Hofstede: análise comparativa entre Brasil, Estados Unidos e México. *C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA*, Ilhéus, n. 3, p. 1 – 13, nov. 2014.

internacionais.. In: Congresso Internacional de Administração - Inovação Colaborativa e Competitividade, 2011, Ponta Grossa. Anais do ADMPG 2011. Ponta Grossa: Estúdio texto, 2011.

MCCRAE, R. R. *Personality and culture revisited: linking traits and dimensions of culture*. *Cross-Cultural Research*, v. 38, n. 1, p. 52-88, 2004.

RADEBAUGH, Lee H.; GRAY, Sidney j. *International accounting and multinational enterprises*. 4. ed. New York: John Wiley & Sons, 1997/2002.

SILVA, Marco Antonio Oliveira Monteiro et al. *Cultura nacional e orientação empreendedora: um estudo comparativo entre Brasil e Portugal*. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 2008, VOL. 14, N.º 1, 65-84.

STAFFORD, E. *Using cooperative strategies to make alliances work*. *Long Range Planning*, 1994, 27, 64-74.

C@lea