O mapa global de gestão

Os modelos anglo-americano, alemão, japonês e chinês

RENATO LOPES DA COSTA

RESUMO: A globalização do mercado empresarial atual obriga, hoje em dia, a repensar as teorias de gestão existentes, exigindo-se, mais do que nunca, um mapa global mental aberto à diversidade cultural. O concorrente direto outrora existente no outro lado da rua, passou agora a poder estar colocado a quilómetros de distância em qualquer um dos «quatro cantos do mundo». O mapa global atual exige, por isso, aprendizagem, competência e, fundamentalmente, conhecimento, e não apenas conhecimento prático e técnico, mas um conhecimento marcadamente diversificado sobre todas as outras culturas e mercados que nos constituem, sejam elas fortes, emergentes ou fracas, pois mesmo estas últimas podem, a qualquer momento, projetar-se e começar a absorver o capital disponível nos mercados internacionais. Este artigo tem assim o objetivo de projetar o futuro e dar a conhecer como está o mundo organizado relativamente à forma cultural de fazer gestão e pensar a estratégia, apresentando, por isso, uma orientação teórica que permite que se cultivem os gestores, os académicos e os próprios estudantes sobre a forma como lutam e sobrevivem as empresas a nível mundial.

Palavras-chave: Globalização, Mapa Global, Gestão, Mercados Empresariais Internacionais

TITLE: Global management map: the Anglo-American, German, Japanese, and Chinese Models

ABSTRACT: The globalization of the current business market forces us to rethink the main field management theories, demanding more than ever a global mental map open to cultural diversity. The direct competitor once known and on the other side of the road, may now be thousands of kilometers away anywhere in the world. The present global map demands therefore learning, competence and, above all, knowledge. And not only practical and technical knowledge, but most of all a diversified knowledge on all other cultures and markets we're made of. Whether they are strong, emergent or weak, because even the later ones can at a moment's glimpse project themselves and absorb the available capital in the international business markets. This article as thus the goal of projecting the future and let know how the world is organized regarding the cultural way of doing management and think strategy. Thus, presenting a theoretical orientation allowing the managers to cultivate themselves, the academics and even the students, on how firms fight and survive on a world scale.

Key words: Globalization, Global Map, Management, International Business Markets

JEL: M00; M16

RENATO LOPES DA COSTA
renatojlc@hotmail.com
Doutorando em Gestão Geral, Estratégia e Desenvolvimento Empresarial do ISCTE-IUL – Instituto Universitário de Lisboa. Professor de Estratégia Empresarial e Gestão do ISCTE-IUL – Instituto Universitário de Lisboa.
PhD candidate in Management, Strategy and Business Development at ISCTE-IUL – University Institute of Lisbon. Professor of Business Strategy and Management at ISCTE-IUL – University Institute of Lisbon.

ENQUADRAMENTO

Desde os seus primórdios que o objetivo da estratégia organizacional consiste no estudo das relações das organizações com o seu meio envolvente, numa perspetiva de longo prazo (António, 2006), mas a globalização da economia e o desenvolvimento de tecnologias de informação têm obrigado a repensar as teorias de gestão existentes. Os efeitos da economia num ponto do planeta manifestam-se hoje a milhares de quilómetros de distância, o que leva a que, cada vez mais, a gestão empresarial requeira maiores cuidados face à gestão dos negócios.

Hoje, mais do que nunca, estamos perante uma sociedade cada vez mais próxima, sendo o paradigma da deslocação dos gestores de um ponto para o outro do globo um lugar-comum no novo contexto internacional. Assim sendo, a mudança no contexto ambiental exige um mapa mental global, aberto à diversidade cultural, a conhecimentos sobre outras culturas e mercados e à integração de novos valores, sendo estes, mais do que nunca, os principais fatores críticos de sucesso para a gestão dos nossos dias.

Neste sentido, o estudo das diferentes formas de gestão, o conhecimento cultural dos diferentes contextos e realidades internacionais e a capacidade de absorção de todo este conhecimento deve ser a chave para o sucesso. O importante é conhecer o que se faz e como se faz nos quatro cantos do mundo e ter a disponibilidade mental para aprender e para perceber de que forma é gerido o conhecimento daí gerado, não só no sentido de garantir uma maior capacidade para competir, mas também para incorporar ou, quando muito conhecer, a forma como os outros agem, independentemente da sua localização, cultura, mercado ou valores.

Neste contexto, é importante ter conhecimento sobre como se faz a gestão nos gigantes conhecidos como são os casos dos EUA, da União Europeia, do Japão ou da China, cuja contribuição conjunta para a economia mundial ronda os 86% – com 29,1%, 31,4%, 10,3% e 5%, respetivamente – (António, 2008).

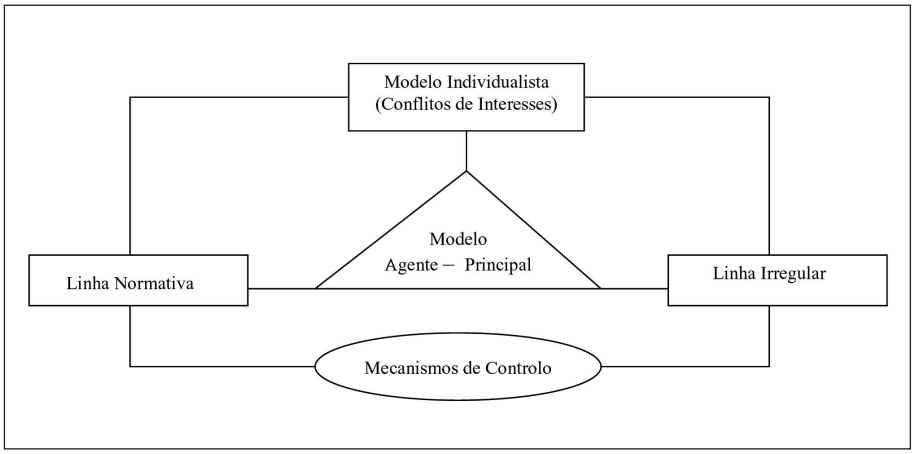
Em suma, por mais que se possa projetar o futuro ou ir ao encontro das mudanças constantes ao nível do meio ambiente, as palavras «conhecimento» e «mapa global» devem ser as primeiras a constar nos dicionários das pessoas e das organizações, pois são hoje temas universais e o modo como os tratamos e ensinamos pode ser uma fonte de aprendizagem valiosa.

O MODELO ANGLO-AMERICANO

O modelo anglo-americano ou, por outras palavras, a teoria da agência, como é conhecida no mundo empresarial, tem sido um modelo muito usado nas universi-

dades ao longo dos anos por autores como Walker e Weber (1984), Demski e Feltham (1978), Spence e Zeckhauser (1971), Basu *et al.* (1985), Eisenhardt (1985), White (1985) e, ainda que alguns autores como Perrow (1986) o envolvam num certo grau de controvérsia, apelidando-o de trivial e perigoso, a verdade é que, quer se queira, quer não, este personifica a fundação de uma teoria organizacional poderosa (Jensen, 1983; Barney e Ouchi, 1986; Anderson, 1985; Eisenhardt, 1985), sendo o seu exemplo «caracterizado pelo seu grande cariz universal» (Ross, 1973, p. 134) no que diz respeito ao restabelecimento da importância dos incentivos e dos interesses pessoais no pensamento organizacional (ver Figura 1).

FIGURA 1
Modelo de gestão anglo-americano



Fonte: Elaboração do autor

Sucintamente, o que o modelo anglo-americano nos indica é que estamos, na maioria das vezes, perante conflitos de interesses. A jusante da cadeia estão, portanto, os *shareholders* que, hoje em dia, não têm caras. Estes são fundamentalmente empresas que compram empresas e têm parte da fatia destas sem que exista forma de os identificar, o que os leva também a não estar de todo interessados na forma como as empresas são geridas, pois o seu principal objetivo é criar mecanismos de controlo (o que, obviamente, cria custos) e obter com isso 20% dos seus proveitos ou resultados (Eisenhardt, 1989).

O problema aqui reside no facto de que estes *shareholders* não têm informação sobre o que acontece na empresa, ao contrário dos seus gestores, o que leva a que estes últi-

mos obtenham poder e comecem a perseguir objetivos individuais, como por exemplo a idealização de virem a ser presidentes de grandes empresas. Desta forma, a ideia de que os gestores estão nas empresas para perseguir os interesses dos *shareholders*, sem que tenham interesses pessoais, fica suprimida, dando lugar a uma abordagem mais do tipo «a empresa como uma interação de contratos entre *shareholders* e gestores», o que caracteriza este modelo como mais do tipo individualista contra o fator grupo (Eisenhardt, 1989).

Ou seja, seguindo a abordagem de Jensen e Meckling (1976), o modelo anglo-americano de governabilidade empresarial é regido a partir da abordagem «agente-principal», assente numa relação em que o principal (empresa a acionistas) contrata um agente (gestores) para que sejam estes a tomar decisões sobre a forma de poder direcional. Em sentido mais restrito, trata-se de um serviço de delegação de autoridade conhecido por teoria de agência, fundamentalmente ligado ao conflito de interesses entre os principais e os agentes, ou no que comummente se designa de perda residual centralizada no conflito de interesses e divergências entre as partes.

O estudo desta teoria tem-se focado fundamentalmente a partir de duas linhas, a normativa, ligada ao ponto de vista económico, reconhecendo que o acompanhamento do gestor (agente) e os interesses dos principais (proprietários) devem ser alcançados a partir de incentivos para inovações de governabilidade, e a irregular, assentando esta numa visão em que os gestores tendem normalmente a enganar os principais ou proprietários, tentando maximizar mais a sua própria utilidade do que a da empresa propriamente dita, associando-se esta abordagem a um risco moral e oportunista por parte do agente, não apenas assente no desenvolvimento de práticas e ações que tendam a beneficiar os seus próprios interesses, como na assunção de comportamentos que tendem a afastar agentes bons e a esconder informação que não chega sequer ao conhecimento da própria empresa (António, 2006).

Assim, o que este modelo nos indica é que, independentemente de gostarmos ou não, a via organizacional está envolta em interesses pessoais (Barney e Ouchi, 1986) e em risco (Walker e Weber, 1984), que podem influenciar os contratos entre agente e principal. Mas, mais importante do que a evidenciação de interesses pessoais entre atores ou demonstrar a existência do risco envolto nesta interação [que neste último caso, tal como evidenciado por Eisenhardt (1989), pode ser suprimido através de investimento em sistemas de informação que possam controlar, de certa forma, o oportunismo de certos gestores], o essencial é encarar o modelo como uma perspetiva de análise a considerar quando comparada com outras perspetivas teóricas complementares.

O MODELO DE GESTÃO GERMÂNICO

Como percebido pela ilustração do modelo de «agente-principal», o envolvimento dos *stakeholders* está longe de perfilhar uma ideologia coletivista, sendo mais ligado a uma forma de gerir na qual a competitividade é a palavra de ordem. Nesta estrutura governativa, a agressividade pela partilha de mercados e lucros e a conflituosidade entre interesses pessoais e organizacionais redesenham um modelo que, para muitos, é errado, pois focaliza-se numa visão não sofisticada da empresa e pela exclusão de um paradigma de coletivismo e sinergias, tão em foco à entrada deste novo século.

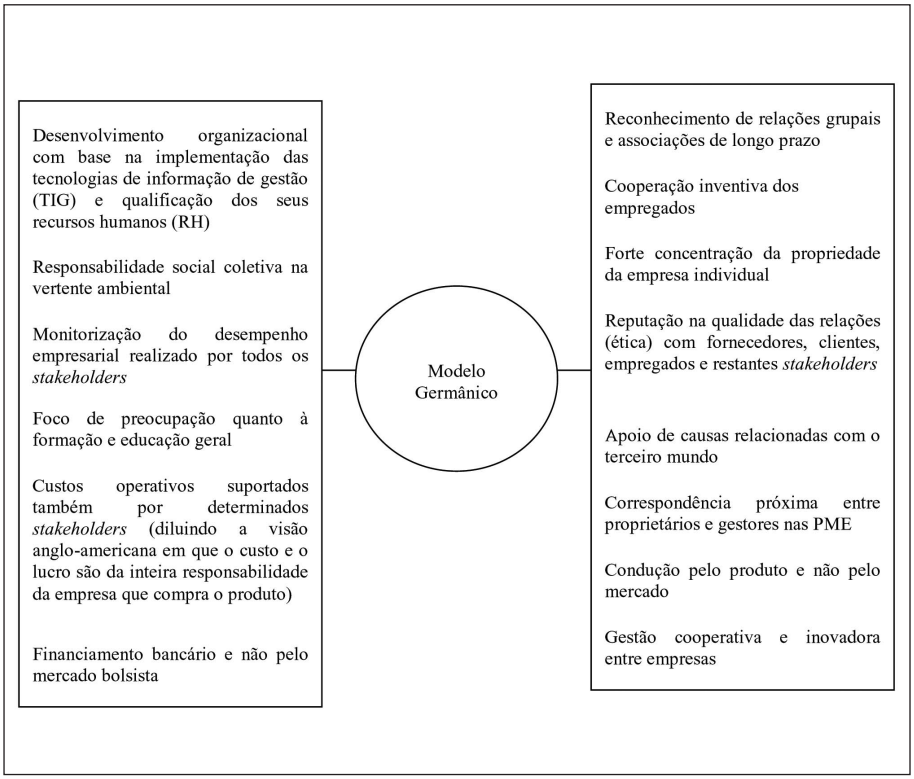
Mas, ainda que muitos países europeus, tais como Portugal, sejam também apologistas deste tipo de filosofias organizacionais, existem outros tantos que apresentam diferenças significativas ao nível da análise da sua estrutura governativa. Um desses mesmos modelos governativos foi-nos apresentado pelo modelo europeu mais distinto, o alemão. Ao contrário do modelo anglo-americano, o modelo alemão anterior a 2003 enfatizava a necessidade da livre concorrência, na qual se incluem aquisições hostis e uma filosofia cooperativa, centrada sobre o conceito de codecisão (António, 2006).

A visão sofisticada de empresa apresentada pelo modelo alemão considerava a empresa como um veículo social, envolvendo a sociedade empresarial como um todo, para que a conjugação de forças e conhecimentos contribuísse para aquilo que António (2006) denomina como leitura do mapa global, definindo esse mesmo mapa como algo amplo que vai muito para além do bem-estar dos acionistas.

Em termos sucintos, pode-se dizer que o modelo alemão descansava na monitorização contínua dos gestores pelos *stakeholders*, alicerçados em relações de longo prazo, cujo compromisso implícito gerava, na maioria das vezes, aspetos importantes nas suas tomadas de decisão, o que, por si só, dava a possibilidade de que, na maioria das vezes, fossem constituídos verdadeiros cartéis de acordos inter-firmas que permitiam a formação de compromissos, em desprimor de incentivos para venda de ações, assumindo neste contexto as PME não cotadas em bolsa um maior protagonismo em termos de importância na sua sociedade empresarial (ver Figura 2, p. 58).

As características apresentadas na Figura 2 constituíram, assim, as bases para que a Alemanha tenha sido descrita, na década de 1980 e parte de 1990, como uma economia coordenada e uma referência face à abordagem que teve em termos de parceria social nas suas relações industriais, sejam estas relativas a negociações salariais, esquemas corporativistas de formação profissional e/ou uma correta coordenação dos direi-

FIGURA 2
Modelo de gestão germânico



Fonte: Elaboração do autor

tos dos trabalhadores. Ou seja, regimes obrigatórios e abrangentes de segurança social são tidos nesta perspetiva como uma das principais características do modelo que caracterizou a Alemanha até 1997 ou, mais precisamente, até 2003, o que sobrepunha a defesa da força de trabalho contra as próprias perdas de receitas e/ou estatutos que possam gozar determinadas classes profissionais.

O sistema político alemão caracterizava, por isso, um sistema baseado em consensos, resultado de federalismos cooperativos, coligações governativas, caça ao voto legislativo e concentração do macro corporativismo que, em diversos momentos da sua história, levaram à restrição de esforços para levar a cabo reformas políticas que se mostravam adequadas para fazer face aquilo que, no mundo globalizado, se ia gerando (Katzenstein, 1987; Czada, 2005).

Mas, historicamente, ainda que a mudança de base governativa se tivesse dado anos mais tarde, a década de 1990 porém (após a unificação das Repúblicas Federal e Democrática alemãs em 1989) veio dar inicio a um novo paradigma no contexto social e económico alemão, com a implementação de algumas reformas estruturais que vieram de certa forma alterar a estrutura e os regulamentos empresariais e financeiros mantidos até então (Posen 2009), sobretudo em termos das medidas necessárias para melhorar a proteção legal dos acionistas, a liberalização do mercado de ações e a incorporação de ações inovadoras em termos empresariais.

Ainda que, na fase anteriormente referida, tivessem sido registados alguns movimentos de transição, tais como os mencionados anteriormente, na verdade, as pressões para levar a cabo reformas financeiras mais profundas eram ainda bastante moderadas, isto porque, acreditavam os políticos, as receitas conseguidas em 1990 pela Alemanha Oriental ou antiga República Democrática, no valor de 500 biliões de marcos alemães contra os 108 biliões registados em 1989, iriam suportar e servir de almofada para gerir os custos da unificação, o que, por si só, se veio a mostrar insuficiente. Dois anos mais tarde, a balança de pagamentos alemã registava um défice de 150 biliões de marcos alemães, vendo-se, por isso, o país e a banca forçados a prosseguir uma política de juros altos para atrair capital estrangeiro que pudesse financiar a sua economia (Czada e Hirashima, 2009).

É importante, no entanto, notar que, durante este período, o país gozava de conflitos políticos praticamente inexistentes. Foi um período onde as políticas partidárias, assim como as relações federais, se caracterizavam ainda por consensos generalizados e por um estado de bem-estar social, no qual a formação e reconversão profissional, a redução de horas de trabalho e a aposentadoria precoce serviam de base para restringir a oferta de trabalho em face de altas taxas de desemprego existentes na altura. Este foi assim o paradigma até 1997 (Czada, 2002, 2004, 2005).

Em 1997, o consenso social remonta então à década de 1950, gerando um foco que veio colocar em causa os consensos gerados até então, face à rejeição pelos social-democratas, do projeto-lei de reformas e pensões apresentado pelo governo socialista da época (Cerami, 2004; Czada e Hirashima, 2009).

Desde então, inúmeros conflitos foram surgindo em termos da continuação das políticas de bem-estar características do modelo alemão anterior a este período, e que, por sua vez, foram sendo agravadas face, principalmente, às forças das circunstâncias económicas mundiais, que conduziram a verdadeiros constrangimentos situacionais e à necessidade de se agir de forma pragmática (Cerami, 2004; Czada, 2005; Czada e Hirashima, 2009).

Estes constrangimentos em termos do bem-estar social tiveram o seu verdadeiro início em 2003, período no qual se iniciaram um conjunto de reformas (Hartz) estruturais no país, ao nível do mercado de trabalho, com o objetivo de evitar o colapso financeiro do sistema social, quer através da diminuição dos valores do fundo de desemprego, quer através do aumento da empregabilidade alicerçada no reforço da responsabilidade individual de cada cidadão (Czada, 2005; Buhr e Schmidt, 2007). Estes impulsos de reestruturação caracterizaram assim o princípio das reformas legislativas sem precedentes levadas a cabo pela Alemanha, para promover o país como o centro financeiro da Europa (Czada e Hirashima, 2009).

Novos regulamentos sobre a bolsa de valores (participação mais transparente das empresas na bolsa de valores), restrições em termos do direito de voto dos bancos nas empresas por procuração (não assumindo automaticamente o direito de voto por terem mais de 5% do capital conseguido através de procurações) e abolição de impostos sobre ganhos de capital com a venda de participações acionistas (aumentando o nível de rivalidade entre diferentes grupos industriais), são apenas alguns exemplos desta promoção (Lutz, 2000).

A este ciclo seguiu-se a crise profunda em que se viu mergulhada a Europa e o mundo em 2008, o que veio acentuar ainda mais a geração de conflitos que vinham sendo gerados desde 1997, resultando daqui um conjunto de novas reformas institucionais e a abertura de novos caminhos na elaboração de políticas e iniciativas para levar a cabo estas mesmas reformas estando, entre elas, atos para a promoção do mercado financeiro, a redução ainda mais acentuada do bem-estar social e um conjunto de ações que conduziram a reduções drásticas em termos financeiros para equilibrar o orçamento do país (Czada e Hirashima, 2009).

Mas, ainda que estas reformas tenham, de certa forma, alterado aquilo que até 1997 caracterizava o modelo alemão, envolvendo a sociedade empresarial como um todo e a continuidade da estrutura governativa alemã e das suas empresas como veículo social, estas reformas por si só não bastaram, o que veio a culminar na denominada Agenda 2010.

O acentuado défice orçamental alemão e a perda de competitividade no cenário internacional obrigaram o chanceler federal Gerhard Schröder a implementar um pacote de reformas mais abrangente, trazendo o programa Agenda 2010 (assente numa dominante orientação neoliberal) verdadeiras mudanças em termos tributários, de saúde pública, de previdência, de mercado de trabalho e de finanças municipais, além de ter colocado também o debate sobre a própria desregulamentação profissional.

Desde então o *gap* entre a receita e a despesa pública alemãs tem, de facto, diminuído consideravelmente, assim como as taxas de desemprego, caindo o número de desempregados de 5 para 3 milhões entre 2005 e 2009 (Czada e Hirashima, 2009), ainda que este resultado ficasse fundamentalmente ligado a uma diminuição da qualidade de vida dos cidadãos, a um aumento considerável do trabalho em *part-time* (aumentando de 11% para 17% em 2009) e a uma certa desvirtuação das diferentes realidades vividas entre as fações este e oeste da sociedade alemã.

Ou seja, ainda que estes resultados apontem para uma homogeneidade de desempenhos em termos políticos, sociais e económicos, na verdade, estes resultados desvirtuam um pouco a realidade. Embora a Alemanha esteja longe da heterogeneidade vivida pelo Império Alemão de 1871 (República de Weimar), ou mesmo pelo período anterior à unificação de 1989, a verdade é que, historicamente, a Alemanha sempre se caracterizou pela sua heterogeneidade.

Segundo Buhr e Schmidt (2007), em 2007, dos 13 milhões de alemães orientais (ex-República Democrática Alemã), 16,8% estavam desempregados (1,3 milhões), enquanto a percentagem de desempregados na Alemanha ocidental, com um total de 65 milhões, era de apenas 8,4% (2,5 milhões) e, neste sentido, apesar dos anos terem diluído as amplitudes e desigualdades entre estas duas realidades, a verdade é que continuam a existir diferenças significativas em termos sociais e económicos, considerando-se por isso que a sociedade alemã não possa ser caracterizada como equitativa.

Na verdade, mais de duas décadas passadas após a queda do muro de Berlim, subsistem ainda diferenças políticas, económicas e sociais não equitativas entre as fações este e oeste alemãs. Este tipo de desigualdade é transcrito em algumas investigações, existindo na parte este a opinião generalizada de que o país não assenta numa base equitativa em termos sociais e económicos e na providência de justiça e oportunidades idênticas para todos os cidadãos (Czada e Hirashima, 2009).

No entanto, embora o ceticismo seja mais vincado a este, pelas razões mencionadas anteriormente, a verdade é que se tem assistido na Alemanha a uma generalizada e crescente deceção popular face às políticas sucessivas que têm sido levadas a cabo pelos seus governantes, o que tem conduzido a um sentimento de desencanto, que não só tem levado o eleitorado de direita a virar mais à esquerda, como à própria insatisfação da população face à própria democracia (Posen, 2009).

Assim, apoiada numa estratégia de exportações fundamentalmente virada para dentro do espaço europeu (2/3), o que torna a Alemanha menos sensível à turbulência dos mercados globais e menos vulnerável a mudanças e a fatores de competitividade entre nações e continentes e com um aposta marcadamente dirigida também aos mercados emergentes como a China, Rússia, Índia e África do Sul, a sua dependência face à economia norte-americana tem diminuído gradualmente. E, ainda que esta situação possa variar de setor para setor ou em termos de produto (por exemplo, no setor de fabrico de automóveis continua bastante dependente da economia norte-americana), a verdade é que as políticas governativas alemãs têm conduzido a sua estratégia de forma inteligente, continuando este país a ser o «motor» europeu de referência em termos económicos, centrando-se sobretudo na especialização da indústria de manufatura de automóveis, camiões, engenharia industrial, construção e produtos químicos (Scharpf, 2003).

Ou seja, o que tudo isto nos indica é que o modelo capitalista alemão, anteriormente caracterizado por uma sociedade empresarial sinérgica e por estruturas governativas e empresariais que funcionavam como veículo social, é hoje um modelo híbrido que tenta combinar as virtudes do modelo alemão anterior a 2003 e o modelo anglo-saxónico, caracterizado por um maior pragmatismo face às mudanças globais mundiais. O modelo alemão atual é, por isso, caracterizado pela tentativa de combinar equilíbrios sociais e flexibilidade económica, em termos de mercado financeiro e empresarial, estando por isso a sua estratégia governativa atual ligada a reformas estruturais, que servem como travão constitucional ao aumento do seu défice público que se cifrou, em 2011, em 1,5% do seu PIB e se pretende diluir por completo em 2014.

O MODELO DE GESTÃO JAPONÊS

O Japão, por muitos denominado como a «Terra do Sol Nascente», é o país com a 10.ª maior densidade populacional do mundo, com cerca de 128 milhões de habitantes. Desde a sua fundação, em 1947, o Japão conta com uma história única, estabelecida numa constituição assente sobre uma estrutura monárquica liderada pela figura cerimonial de imperadores e um parlamento constituído eleitoralmente pelo povo, liderada atualmente pelo imperador Akihito.

A história desta nação iniciou-se há cerca de 1500 anos, alimentada por uma filosofia muito própria, baseada na influência estreita com os princípios tradicionais chineses, acabando por ser esta a principal razão que levou ao isolamento do país face ao mundo até 1868. Desde então, e face sobretudo às alterações vividas nos últimos 250 anos em termos organizacionais, a política cultural japonesa vem faseadamente

rompendo com o seu passado, construído um processo de nacionalização acelerado com influências europeias e norte-americanas que permitiram e continuam a permitir a sua abertura ao mundo ocidental, o que resultou na constituição da 3.ª maior economia mundial do planeta em termos de PIB nominal (5,5 triliões de dólares) e a 3.ª maior em poder de compra (4,3 milhões de dólares), estando as suas principais atividades industriais ligadas atualmente à engenharia automóvel, eletrónica, informática, siderurgia, metalurgia, construção naval e química e, tecnologias superiores, consumidas sobretudo pelos mercados norte-americanos, chineses, de Taiwan, da Coreia do Sul e de Hong-Kong.

No que diz respeito ao modelo japonês, este assemelha-se em muito ao modelo alemão anterior a 2003, caracterizando-se fundamentalmente pela sua contraposição ao pragmatismo do modelo anglo-americano, ainda que o modelo germânico tendesse mais para um certo nível de intelectualismo e o japonês se caracterize fundamentalmente numa base mais ligada ao «saber fazer», ao contrário da ênfase dos germânicos no «saber ser» e «saber saber».

Ainda assim, pode-se dizer que estes dois modelos se assemelham em muito, tendo em comum, sobretudo, um envolvimento profundo do Estado na criação e manutenção de níveis de competência e conhecimento, e na ênfase colocada sobre o grupo, em detrimento do indivíduo (António, 2006). Mas não se pense que as semelhanças entre estes dois modelos se ficam por aqui, pois ambos estão na origem da maior parte dos relacionamentos que se estabelecem entre organizações e pessoas, sendo caracterizado por ser do tipo *win-win*, no qual as relações procuram expandir o valor ou os recursos disponíveis pelas partes envolvidas através de processos integrados e cooperativos (Lopes da Costa, 2010).

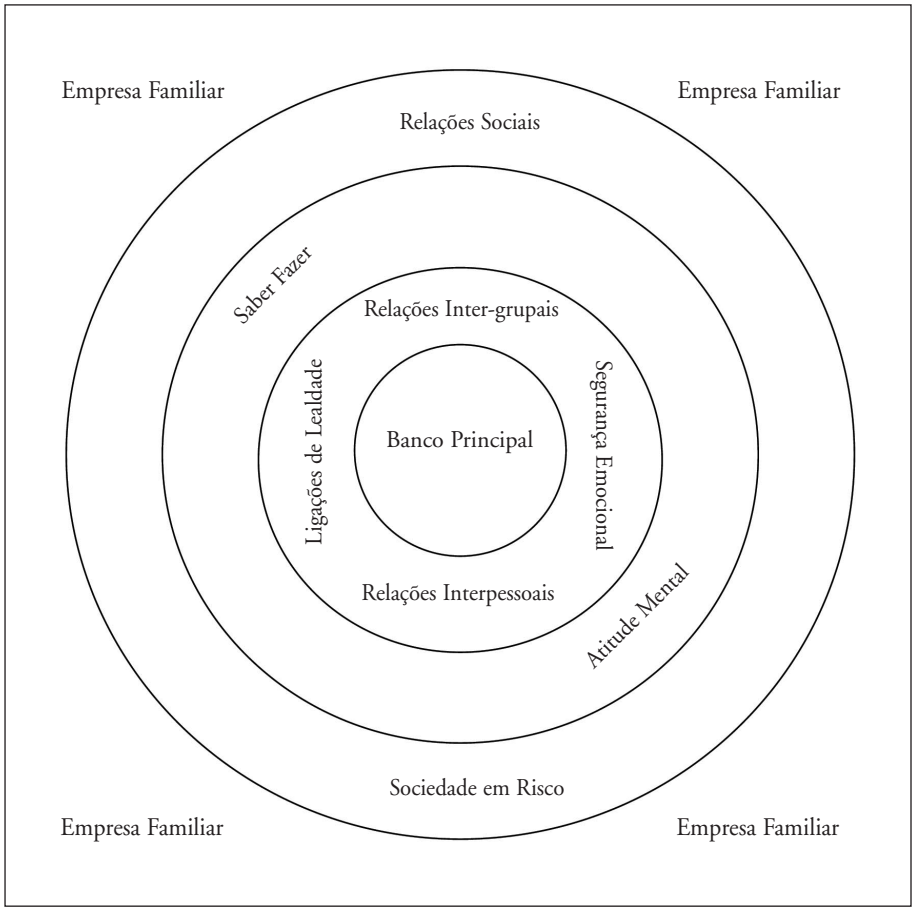
Ou seja, os sistemas japonês e alemão anteriores a 2003 conduzem, no fundo, ao que António (2006, p. 134) denomina de «empresas de ganhos mútuos», em que a participação dos empregados e de outro tipo de agentes partilham as recompensas do sucesso, com base numa sociedade em rede, que tem como característica base a promoção de relações sociais entre atores económicos.

A empresa japonesa é, por isso, caracterizada pelo técnico e pelo moral, onde o técnico remete para o desenvolvimento de novas tecnologias de informação, e a atitude mental e poder produtivo se confundem e fundem naquilo que constitui a atitude do empregado e empregador. A afirmação que António (2006) utiliza para explicar tal paradigma, «as empresas são as pessoas», ilustra bem a partilha aqui implícita e a atitude destes parceiros e da sua relação, que ultrapassa em muito o que nas sociedades ocidentais é definido em bases contratuais.

A segurança emocional, as ligações de lealdade, as relações intergrupais e interpessoais são, assim, os fatores críticos de sucesso de uma sociedade caracterizada pelos laços familiares que se constituem, conferindo às suas empresas o conceito lato que, independentemente do seu tamanho, se pode denominar sempre de empresa familiar (ver Figura 3).

Aqui reside uma das principais diferenças entre esta sociedade e a alemã. Na sociedade alemã, antes de 2003, as sinergias eram muitas vezes alocadas à comple-

FIGURA 3
Modelo de gestão japonês



Fonte: Adaptado de António (2006)

mentaridade entre empresas. No Japão, ao invés, as relações mais importantes são tidas com o banco com o qual estão diretamente envolvidas, o qual denominam de banco principal (António, 2006), sendo com estes (instituições bancárias) que trocam todo o tipo de informações relativas aos seus negócios. Da mesma forma, estes são, na maioria das vezes e em simultâneo, os seus maiores credores e acionistas, o que lhes permite atuar com relativa facilidade, em termos da definição das suas políticas de gestão, através do envio de funcionários seus que atuarão na empresa como diretores, com o objetivo de resolver determinadas aflições financeiras que, eventualmente, possam ter surgido (Aoki e Dore, 1994).

Sendo assim, o «banco principal», os grandes acionistas destas empresas, estão fundamentalmente mais preocupados com a gestão dos seus negócios do que propriamente com os lucros que possam realizar com as ações de que são possuidores, o que retrata um mecanismo disciplinado diferente do modelo germânico e completamente díspar do modelo anglo-americano baseado, fundamentalmente, em aquisições e procedimentos de bancarrota (António, 2006), focalizado sobre objetivos financeiros, lucros de curto prazo, tomadas de decisão claras de cima para baixo e hierarquias horizontais, cadeias de valor flexíveis e relações de emprego de curta duração (Pudelko, 2009) (ver Tabela, p. 66).

A partir da Figura 4 podem ser identificadas como forças motrizes de continuidade e mudança do modelo japonês quatro aspetos-chave: (1) a aprendizagem a partir das melhores práticas, independentemente de onde estas possam ter sido criadas; (2) um ambiente de negócios global orientado para o estatuto, o que segundo Pudelko (2009) é o mais adequado para fazer face a um ambiente globalizado caracterizado pelo dinamismo e instabilidade e por processos não-lineares e disruptivos; (3) introdução de mudanças substanciais na sua estrutura empresarial para fazer face ao lento crescimento e à deflação enfrentada pelo país durante décadas e (4) aposta numa política de emprego que privilegia princípios de longa duração e orientação para as pessoas, comportamentos e estabilidade.

Estas são, assim, as características distintas que permitiram, em termos estratégicos, que o modelo de gestão japonês possa ser atualmente considerado como uma referência no mercado asiático, a partir de diferentes aspetos distintos: (1) através do seu conhecimento prático (liderança baseada no «saber fazer»; (2) da gestão dialética da sua liderança (liderança dialética); (3) dos valores partilhados; (4) da criação e acumulação de conhecimento tácito decorrente da integração vertical da sua gestão; (5) da promoção do trabalho em equipa; (6) da colaboração; (7) da co-reação e (8) da própria co-avaliação em que assenta os seus pressupostos, fatores-chave que serviram de motor para a construção de uma economia altamente com-

TABELA

Principais diferenças entre o modelo de gestão tradicional japonês e o modelo de gestão anglo-saxónico

Critério	Modelo japonês	Modelo anglo-saxónico
Objetivo das empresas	Importância dos objetivos financeiros e não financeiros para garantir a sobrevivência de longo prazo, Independência e crescimento das empresas	Grande importância dos objetivos financeiros de curto prazo para aumentar valor aos acionistas
Figuras chave	Quota de mercado de longo prazo	Lucros de curto prazo
Principais «stakeholders»	1. Empregados 2. Clientes 3. Acionistas	1. Acionistas 2. Clientes 3. Empregados
Corporate Governance	Sistema interno de controlo e gestão camuflado e não transparente	*Corporate Governance* e mercados financeiros transparentes
Mentalidade	Mentalidade insular, nacionalista e etnocêntrica	Mentalidade aberta, global e geocêntrica
Poder	Delegação de poderes na gestão intermédia das empresas para preparação de informação para decisão dos órgãos de topo organizacionais	Concentração de poder na administração das empresas
Estratégias	Apenas mudanças incrementais, sendo a sua orientação baseada no estatuto e estabilidade	Alto nível de flexibilidade, possíveis mudanças radicais de estratégia

(Continua na p. 67)

TABELA

Principais diferenças entre o modelo de gestão tradicional japonês e o modelo de gestão anglo-saxónico *(continuação da p. 66)*

Critério	Modelo japonês	Modelo anglo-saxónico
Preocupações-chave	Aspetos operacionais: Focalização em melhorias graduais de processos e produtos	Aspetos estratégicos: Alto nível de sofisticação em atividades como fusões e aquisições
Estruturas	Estrutura corporativa em rede, de cima para baixo, tomadas de decisão de baixo para cima e laterais, muitas camadas hierárquicas	Estrutura corporativa em pirâmide, tomadas de decisão claras de cima para baixo, hierarquias horizontais
Rede de trabalho empresarial	Estruturas *keiretsu* estáveis	Cadeias de valor flexíveis
Empregos	Relações de emprego de longa duração (empregos de longa duração)	Relações de emprego de curta duração (contratar e demitir)
Recrutamento	Descobrir a pessoa que melhor se integrará na empresa (orientação para a pessoa)	Descobrir a pessoa mais qualificada para um trabalho específico (orientação para o trabalho)
Recompensas	Recompensas com base na senioridade	Recompensas com base no desempenho
Desempenho	Contribuição para o desempenho coletivo (orientação para o comportamento)	Forte orientação para o desempenho individual (orientação para os resultados)
Carreiras	Carreiras generalistas	Carreiras especialistas

Fonte: Pudelko (2009)

petitiva a nível internacional no ramo das altas tecnologias (Kodama, 2009). Trata-se, em suma, de uma política que vem confrontar os modelos de gestão ocidentais, assentes numa aposta focalizada em competências-chave de especialização horizontal.

Segundo Pudelko (2009), ainda que subsistam inúmeros aspetos positivos relativamente à forma de conduzir a gestão nas empresas japonesas, existem também aspetos que podem condicionar a sua eficiência. Neste caso, quaisquer modificações que se queiram implementar num determinado sistema, podem acarretar necessidade de serem realizadas também modificações noutras partes desse mesmo sistema, o que, na prática, pode levar a inconsistências, atritos e frustrações entre os diferentes membros organizacionais. Face a esta abordagem, o verdadeiro desafio para o modelo de gestão japonês é o de conseguir integrar, nos seus conceitos tradicionais, princípios anglo-saxónicos por forma a atingir estádios de equilíbrio estáveis que permitam reforçar os seus princípios, o que possibilitará, segundo o autor, estabelecer uma coerência e consistência dentro do seu próprio modelo, bem como no contexto económico global.

Os desafios colocados por Pudelko (2009) não significam, de forma alguma, o fim do estilo japonês de gestão, mas sim que a introdução de tais diretrizes pode alterar a sua forma atual e possibilitar que as empresas japonesas possam vir a reemergir em breve, de forma reforçada, devendo por isso o mundo empresarial ocidental estar preparado para uma competição ainda mais forte deste gigante da economia mundial.

O MODELO DE GESTÃO CHINÊS

É um fator indesmentível que o crescimento económico da China tem sido enorme nas últimas décadas e que muitas das preocupações se têm voltado para este mercado. Na verdade, a existência de mão-de-obra barata e disciplinada e a prática do *dumping* comercial e social têm contribuído para que, cada vez mais, a indústria chinesa se tenha tornado competitiva e contribua já com 5% para o volume económico global, o que, segundo António (2008), pode atingir, face a esta evolução, níveis de desenvolvimento que a projete para patamares ainda maiores e, dada a sua dimensão, possibilite que a sua parte «este» possa vir a ser, nos próximos 20 anos, concorrente direta das economias europeia, norte-americana e japonesa, e a «oeste» (menos desenvolvida) de economias emergentes como a russa, indiana e brasileira.

Mas nem sempre foi assim. Na verdade, a China foi, durante muitos anos, um país subdesenvolvido que só após um longo período de reformas se veio a constituir no

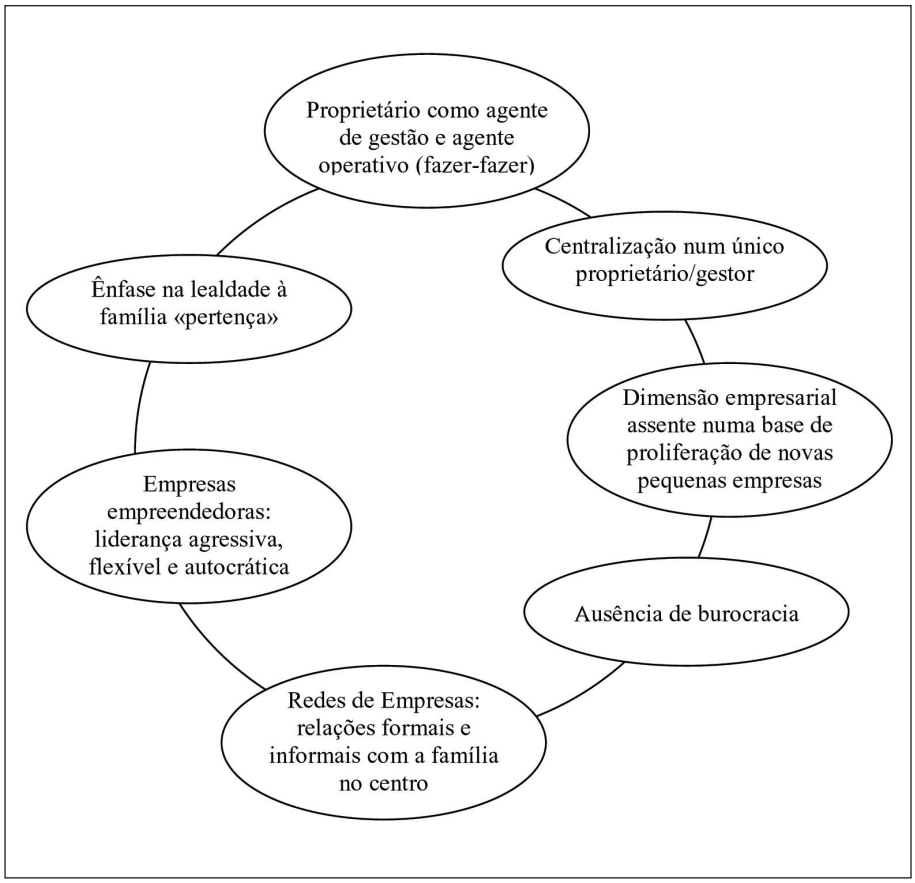
que é hoje. Como exemplo destas reformas temos o Movimento das Cem Flores (1956), a abertura económica de 1978, o grande salto em frente (1958-1960) e a revolução cultural (1966-1976), manifestações estas que permitiram ao governo chinês reforçar-se no plano económico, político e cultural, o que lhe permitiu crescer a taxas elevadas, passando em termos quantitativos o seu PIB de 300 milhões de dólares em 1980, para mais de 1000 milhões de dólares na entrada do novo milénio (António, 2008). No plano qualitativo, o seu comércio externo passou a ser um dos principais motores da sua economia, o investimento direto estrangeiro a ser um dos maiores a nível mundial, a sua economia a ser marcadamente de serviços ao invés de rural e industrial (que prevaleceu no país durante muitos anos) e, resultado de uma diminuição clara das empresas estatais, o setor privado a ser o mais produtivo para a economia – ainda que a maior parte mantenha ainda algum tipo de controlo estatal (Portal das Empresas, 2010; Li, J., 2008).

Embora o setor público se tenha também desenvolvido, a verdade é que é nesta fase que o setor privado emerge, nos anos de 1990, como o novo motor do crescimento económico chinês, com base num modelo de gestão que pode ser definido, em traços gerais, como uma estrutura que retrata uma sociedade flexível e informal, inserida fundamentalmente num núcleo de fundo, onde o coração tem por base uma sociedade harmoniosa e um cariz familiar profundo (ver Figura 4, p. 70 – Modelo de gestão de Schlevogt (2002) – reproduzindo o que António (2008) consegue descrever de uma forma muito simples como que a característica base de uma sociedade em que «a família cuida dos seus».

De facto, o que se constata é que a harmonia é a característica mais enraizada e enfatizada na sociedade e na cultura chinesas (Steier, 2003), ainda que nem sempre esta harmonia seja livre da existência de determinados conflitos e tensões, muitas vezes resultado de algumas rivalidades familiares e diferenças geracionais no que à obediência e autonomia dizem respeito (Lee e Mjelde-Mossey, 2004; Fukuyama, 1995). Ainda assim, trata-se de uma sociedade caracteristicamente marcada por laços e valores familiares, denominados por Hsu (1971), Triandis (1995) e Au e Kwan (2005) como «familism values», atuando estes como arma de suporte, sacrifícios partilhados, lealdade, reciprocidade e respeito entre si, com o objetivo de procurar sinergias que lhes permitam viver, conviver e competir no seu meio ambiente.

Esta forma de estar é, de certa forma, transposta para o contexto empresarial chinês, no qual a sua rede de empresas é essencialmente composta por negócios de cariz familiar, sendo a lealdade familiar a tradução mais marcante do seu tipo de sociedade. Este tipo de gestão familiar representa o que António (2008) denomina de «doutrina confucionista de Jen», que ensina a amar os outros de uma forma gradual, começan-

FIGURA 4
Modelo de gestão das empresas privadas chinesas



Fonte: Adaptado de Schlevogt (2002)

do pelo país, depois a família mais chegada e, por fim, os amigos, formando um círculo concêntrico constituído pelo núcleo base – pais, filhos, genros, noras, netos, netas e por três núcleos subsequentes, o primeiro constituído por irmãos, irmãs, sobrinhos, sobrinhas, o segundo por primos e primas e o terceiro pelos amigos.

Trata-se, no fundo, de uma hierarquia de subordinação com base no estatuto, liderada normalmente pelos mais velhos. Ainda assim, é importante que se mencione que ainda que esta hierarquia seja baseada na idade e no consequente estatuto, a verdade é que, segundo as doutrinas chinesas, existe sempre a responsabilidade moral de contestação por parte de qualquer membro da família em termos de opinião, podendo,

em muitos casos, ver-se posta em causa a conduta de um superior, caso esta não esteja a ser a mais correta.

Ainda assim, rebuscando em parte o que António (2008) denomina de «terceiro núcleo subsequente» relativamente ao que define com doutrina de gestão familiar chinesa, uma observação importante a reter é que, muito embora o empreendedorismo na China seja fundamentalmente ligado a laços familiares, o estudo de Wong *et al.* (2006) explana que, frequentemente, os chineses preferem amigos a familiares para começar os seus negócios, o que os coloca também no centro da constituição da sua rede de empresas, o que, segundo Au e Kwang (2009), se deve à «horrível» interferência da família e às consequentes restrições a que ficam muitas vezes sujeitos os seus proprietários no desenvolvimento dos seus negócios.

Ainda que a sociedade e cultura chinesas sejam normalmente caracterizadas pelos seus valores familiares característicos, para se descrever o modelo de gestão das empresas privadas chinesas tem sempre de se evocar também o modelo de Wenzhou (António, 2008), construído sobre um apertado movimento discriminatório por parte das autoridades locais que, ao longo dos anos (fundamentalmente a partir da emersão do setor privado chinês como novo motor do crescimento económico), lhes tentaram incutir um espírito socialista, o que não conseguiram, resultando isto num crescimento rápido e persistente das empresas familiares que o constituíam.

O modelo de Wenzhou (António, 2008) foi então o laboratório de ensaio de base do crescimento acelerado da China nos últimos anos, descrevendo as bases locais em que estas pequenas empresas estão acopladas como concêntricas e onde a lei dificilmente se faz cumprir, acabando sempre por prevalecer a lei naquilo que convém aos interesses locais e privados, sendo, por esse motivo, este mesmo modelo conhecido como o modelo das áreas rurais.

Dada a extensão do território chinês, o modelo de Wenzhou é assim representativo de uma China supersticiosa e menos desenvolvida economicamente, onde a principal preocupação governamental tem sido atrair o investimento estrangeiro, o que contrasta com uma China moderna e mais desenvolvida a «este» com um maior desenvolvimento dos seus recursos humanos e com um poder central mais forte em termos de regulamentação e controlo.

Ainda que o processo de internacionalização da China e a sua abertura ao mundo tenham contribuído para o seu crescimento, é importante frisar, no entanto, que a obtenção de licenciamentos na China não é ainda fácil de obter, o que

faz com que as suas barreiras à entrada sejam de facto enormes (Portal das Empresas, 2010) para empresas não estatais e estrangeiras, passando muitas vezes estas entradas a estar condicionadas ao estabelecimento de boas relações com as autoridades locais, e mesmo assim, a grande maioria destas, aparecem excluídas dos concursos governamentais, sendo que as que ainda assim conseguem ultrapassar este constrangimento, ficam quase sempre alocadas a um tratamento fiscal diferenciado e com enormes dificuldades no acesso ao crédito bancário (Zhang e Ye, 2010).

No entanto, um aspeto que se apraz verificar, é que a sociedade empresarial chinesa tem tentado seguir uma estratégia de inovação em termos de custos e, ao contrário das empresas japonesas, tentam atacar todos os segmentos de mercado, inovando ao longo de toda a sua cadeia de produção. Da mesma forma, a capacidade empreendedora e de não aversão ao risco no movimento comercial chinês é intrínseca ao seu ADN, fazendo com que, na maioria das vezes, consigam com relativa facilidade saltar de um negócio de restauração para outro que envolve, por exemplo, a venda de eletrodomésticos ou outro tipo de bens, sendo esta sua flexibilidade um dos principais fatores que está por detrás do sucesso chinês.

A filosofia chinesa pode ser assim definida por aquilo que é o *slogan* da primeira *joint venture* da província de Shaanxi – o «Farol Belga», constituída a partir dos seguintes credos: (1) criar valor para os clientes, pois são a razão da sua existência; (2) criar bem-estar para os empregados, pois necessitam de uma razão para a sua existência; (3) criar rendimentos para os acionistas, pois são eles a base da sua existência e (4) tudo isto sobre o signo de honestidade e credibilidade, pois a tradução destas duas características em termos práticos deve ser o melhor que qualquer organização tem para oferecer. Este *slogan* reproduz, em parte, aquilo que se pode definir como a reprodução do modelo de gestão das PME na China e que pode ser mais detalhadamente visualizado a partir da Figura 5, p. 73.

Em suma, e tal como enunciado por António (2008), são muitos os modelos e paradigmas vividos no mundo organizacional chinês, onde as autoridades locais com a complacência das autoridades centrais experimentam a iniciativa privada (como no caso do modelo de Wenzhou), onde noutra ordem de ideias prevalecem mais iniciativas cooperativas (como as potenciadas por outro tipo de modelos como o de Sunan), outras ainda fomentadas através do investimento estrangeiro (caso da província de Guagdong), e todas elas constituindo o que pode ser denominado como um verdadeiro laboratório estratégico.

No entanto, é preciso salientar que se todos estes modelos e vivências têm contribuído para o bem-sucedido desenvolvimento chinês e promovido o seu crescimen-

FIGURA 5
Modelo de gestão das PME na China

Fonte: Adaptado de António (2008)

to económico (a par obviamente do fator critico mais marcante, os seus preços competitivos – Chen e Zhang, 2002; Ma e Yang, 2010), tudo isto tem de facto sido cruzado com a total falta de responsabilidade social das empresas chinesas, assente sobre um direito de base cujos empresários podem, a seu belo prazer, despedir, encerrar e gerir as suas organizações como querem e bem entendem, constituindo estes atos verdadeiras relações de intenções baseadas em «explicações zero» sobre os seus atos ou atitudes, pois tudo o que fazem não são mais do que verdades irrefutáveis que nada nem ninguém tem a validade ou viabilidade para contestar ou pôr em causa.

Aliando então uma gestão com base no sangue e lealdade, ao invés do mérito, e uma completa marginalização dos direitos humanos do povo chinês na sua generalidade, será sempre de questionar o mérito deste desenvolvimento. Todavia, teremos sempre de considerar esta economia como altamente importante no contexto mundial, quanto mais não seja pelo sinal que está já hoje em dia a ser manifestado, como a dificuldade de competição por parte das indústrias ocidentais e, mais cedo ou mais tarde, com o agravamento do desemprego o que, de facto já se está a verificar (António, 2008).

Estas consequências podem vir a ser ainda mais visíveis, segundo Taylor (2006), durante a década que agora se iniciou, fase em que se prevê que o investimento chinês no estrangeiro venha mesmo a ultrapassar os atuais 100 biliões de dólares que colocam agora os EUA no topo do *ranking*, a menos que, à medida que o sistema vá amadurecendo, os mercados ocidentais comecem a fechar-lhes as portas, caso estes não venham a pagar o que devem às concessionárias de direitos ou não venham a desenvolver o seu próprio sistema de propriedade intelectual (Portal das Empresas, 2010).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como qualquer trabalho em progressão, não existe um modelo universal único de gestão empresarial, nem tão pouco se deve pensar em termos de uma estrutura única e eficiente de gestão que todas as empresas ou países devem imitar. A gestão é e terá sempre de ser analisada como algo sistémico e em constante evolução, onde as empresas devem ser encorajadas a aprender umas com as outras, a trocar experiências, pontos de vista e ideias, independentemente do país ou continente onde estas se encontrem localizadas, pois como em qualquer estrutura de conhecimento, o segredo estará sempre na adoção das melhores políticas e práticas em detrimento de outras que não pareçam tão adequadas do ponto de vista de análise de um dado contexto considerado.

Nesta medida, o conhecimento que se possa absorver a partir de outras culturas e mercados torna-se fulcral para a construção do mapa global mental dos nossos gestores no que ao desenvolvimento das suas organizações diz respeito. Ou seja, quer pela adoção das melhores políticas e modelos que se percebem que podem encaixar perfeitamente nas suas organizações, quer pela própria deslocação a que os gestores estão atualmente sujeitos face à economia e gestão globais, este paradigma exige, mais do que nunca, que se tenha de perceber o mundo como um todo, que se tenha de pensar a longo prazo e que se tenha por base uma responsabilização social coletiva relativamente a qualquer um dos nossos *stakeholders*, sejam estes fornecedores, acionistas, clientes, empregados ou quaisquer outros.

Estamos perante um mundo que tem de ser pensado de forma complexa, sendo que lidar com os fenómenos da inovação, empreendedorismo, motivação, sinergias de trabalho entre colaboradores, envolvimento dos clientes, fornecedores e comunidade, constituem aspetos que ficam muito aquém do que uma sociedade de livre circulação de capitais, bens e pessoas exige. Hoje, mais do que nunca, esta complexidade exige uma grande capacidade em integrar os melhores saberes existentes nas organizações a nível planetário. Todavia, para tal é necessário que se conheça e que se tenha informação sobre a forma como se faz a gestão e se pensa a estratégia nos quatro cantos do mundo. Deverá delinear-se uma orientação teórica que possa permitir que se cultivem os gestores, os académicos e os próprios estudantes e que lhes permita compreender a forma como lutam e sobrevivem as empresas a nível global, pois se assim não for, pode correr-se o risco de se ter pessoas a gerir em Portugal que não conhecem a competitividade que os rodeia, ou seja, a nossa realidade global.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSON, E. (1985), «The salesperson as outside agent of employee. A transaction cost analysis». *Marketing Science*, 4, pp. 234-254.

ANTÓNIO, N. (2006), **Estratégia Organizacional: Do Posicionamento ao Movimento**. Edições Sílabo, 2.ª ed., Lisboa.

ANTÓNIO, N. (2008), **Economia e Gestão Chinesas: Aspectos Fundamentais**. Edições Sílabo, 1.ª ed., Lisboa.

AOKI, M. e DORE R, (1994), **The Japanese Firm: The Sources of Competitive Strength**. Oxford University Press, Nova Iorque.

AU, K. e KWAN, H. (2005), «Informal investors in Hong Kong and Shenzhen – findings of the global entrepreneurship monitor». Centre of Entrepreneurship, Chinese University of Hong Kong. http://www.baf.cuhk.edu.hk/centre/entrepreneurship, 10/11/2010.

AU, K. e KWAN, H. (2009), «Start-up capital and Chinese entrepreneurs: the role of family». *Entrepreneurship Theory and Practice Journal*, 33(4), pp. 889-908.

BARNEY, J. e OUCHI, W. (1986), **Organizational Economics**. Jossey-Bass, São Francisco.

BASU, A.; LAL, R.; SRINIVASAN, V. e STAELIN, R. (1985), «Sales-force compensation plans: an agency theory perspective». *Marketing Science*, 4, pp. 267-291.

CHEN, J. e ZHANG, C. (2002), «Profit advantage – comparisons of Sino-U.S competitive industries». *International Trade*, 5.

DEMSKI, J. e FELTHAM, G. (1978), «Economic incentives in budgetary control systems». *Accounting Review*, 53, pp. 336-359.

EISENHARDT, K. (1985), «Control: organizational and economic approaches». *Management Science*, 31, pp. 134-149.

EISENHARDT, K. (1989), «Agency theory: an assessment and review». *Academy of Management Review*, 14(1), pp. 57-74.

FORTES, A. e HALLER, W. (2005), «The informal economy». *In* N. Smelser e R. Swedberg, **Handbook of Economic Sociology**. Russell Sage Foundation, Nova Iorque.

FUKUYAMA, F. (1995), **Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity**. Free Press, Nova Iorque.

GREE, A. e THURNIK, C. (2003), «Firm selection and industry evolution: the post country performance of new firm». *Journal Evolution Economy*, 4 (4), pp. 243-264.

HSU, F. (1971), **Kinship and Culture**. Aldine, Chicago.

JENSEN, M. (1983), «Organization theory and methodology». *Accounting Review*, 56, pp. 319-338.

JENSEN, M. e MECKLING, W. (1976), «Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure». *Journal of Financial Economics*, 3, pp. 305-360.

LEE, M. e MJELDE-MOSSEY, L. (2004), «Cultural among generations: a solution-focused approach with east Asian elders and their families». *Journal of Marital and Family Therapy*, 30(4), pp. 497-513.

LI, J. (2008). «Political strategy of Chinese private ventures: an organizational life cycle framework». *International Journal of Entrepreneurship*, 12, pp. 107-123.

LINDBOLM, C. (1994), «The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure. Paper presented at the Critical Perspective on Accounting Conference, Nova Iorque.

LOPES DA COSTA, R. (2010), «O outsourcing dos sistemas de informação como fator de competitividade no setor da Banca». *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 9(3), pp. 11-19.

MA, J. e YANG, W. (2010), «On trade barriers to China's textiles industry». *International Journal of Business and Management*, 5(9), pp. 127-131.

MAWDUDI, A. (1960), **Towards Understanding Islam**. UKIM, Dawah Centre.

PERROW, C. (1986), **Complex Organizations**. Random House, Nova Iorque.

PONNU, C. e OKOTH, M. (2009). «Corporate social responsibility disclosure in Kenya: the Nairobi stock exchange». *African Journal of Business Management*, 3(10), pp. 601-608.

PORTAL DAS EMPRESAS (2010), «Prova de fogo para a concorrência: a ascensão da empresa chinesa. http://www.angolanainternet.ao/portalempresas/index.php?Option =com.content&task=view&id=628&itemid=71, 01/11/2010.

ROSS, S. (1973), «The economic theory of agency: the principal's problem». *American Economic Review*, 63, pp. 134-139.

SCHLEVOGT, K. (2002), **The Art of Chinese Management: Theory, Evidence, and Applications**. Oxford University Press, Oxford.

SPENCE A. e ZECKHAUSER, R. (1971). «Insurance, information, and individual action». *American Economic Review*, 61, pp. 380-387.

STATISTICS SOUTH AFRICA (2009), «Quarterly labour force survey». http://www.statssa.gov.za/publication/findpublicationasp, 05/11/2010.

STEIER, L. (2003), «Variant of agency contracts in family-financed ventures as a continuum of familiar altruistic and market rationalities». *Journal of Business Venturing*, 18(5), pp. 597-618.

TAYLOR A. (2006). «China's oil diplomacy in Africa». *International Affairs*, 82(5), pp. 937-959.

TRIANDIS, H. (1995). **Individualism and Collectivism**. Westview Press, Boulder, CO.

WALKER G. e WEBER, D. (1984), «A transaction cost approach to make-or-buy decisions». *Administrative Science Quarterly*, 29, pp. 373-391.

WHITE, H. (1985), «Agency as control». *In* J. Pratt e R. Zeckhauser (Eds.), **Principals and Agents: The Structure of Business**. Harvard Business School Press, Boston.

WONG, P.; LEE L. e HO Y. (2006), **Dynamics of the Early-Stage Entrepreneurial Process; Findings From a Pilot Tracer Survey of Nascent and New Enterprises in Singapore**. National Singapore University Entrepreneurship Centre. http://www.edu/nec, 10/11/2010.

ZHANG, P. e YE, Y. (2010). «Study on the effective operation models of credit guarantee system for small and medium enterprises in China». *International Journal Business and Management*, 5(9), pp. 99-105.