

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA MULTINACIONAL  
BRASILEIRA**

**Tatiana Proença Urban**

**Orientadora: Prof. Dra. Maria Tereza Leme Fleury**

**SÃO PAULO**  
**2006**

Prof. Dra. Suely Vilela  
Reitora da Universidade de São Paulo

Prof. Dra. Maria Tereza Leme Fleury  
Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Godim de Vasconcellos  
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Isak Kruglianskas  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

**TATIANA PROENÇA URBAN**

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA MULTINACIONAL  
BRASILEIRA**

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientadora: Prof. Dra. Maria Tereza Leme Fleury**

**SÃO PAULO**

**2006**

Dissertação defendida e aprovada no Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – Programa de Pós-Graduação em Administração, pela seguinte banca examinadora:

## **FICHA CATALOGRÁFICA**

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Urban, Tatiana Proença

O processo de internacionalização de uma multinacional brasileira / Tatiana Proença Urban. – São Paulo, 2006.

99 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2006

Bibliografia

1. Empresas multinacionais 2. Competência administrativa  
3. Cultura I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia,  
Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 658.0236.

**Uma dissertação não se constrói em pouco tempo nem por uma única pessoa.**

**Este trabalho é fruto de diversos anos de formação acadêmica em que a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA-USP - teve importância fundamental por todas as aulas, professores, colegas, amigos e oportunidades desde minha graduação. Uma professora merece agradecimento especial neste momento, minha orientadora e amiga Prof. Dra. Maria Tereza Leme Fleury que há muito tempo tem me mostrado caminhos e conduzido-me ao longo deles. Obrigada pela paciência, pelo apoio, pela disponibilidade mesmo quando tantos outros compromissos a solicitavam e pelo carinho durante todas as fases do mestrado.**

**Outros professores também foram marcantes, dedicaram especial atenção, compartilharam muitos conhecimentos, inspiraram e instigaram a reflexão e colaboraram para a melhora e refinamento deste estudo. Dentre eles, gostaria de citar especialmente os Professores Doutores André Fischer, Lindolfo Albuquerque, Moacir de Oliveira, Afonso Fleury, Rosa Fischer, Joel Dutra, Bruno Fernandes e Silvio Santos. A todos os professores que já tive, agradeço por terem contribuído para minha formação e amadurecimento pessoal que me permitiram chegar aqui.**

**Gostaria de agradecer a CAPES pelo apoio financeiro durante o período de elaboração desta obra.**

**Sou muito grata a EMBRACO S.A., especialmente aos Srs. Mario Ussyk, Luis Figueiredo, Carlos Rosa, Helena Fischer, Jamil Pastuch, Cesar Mastrocinque, Sérgio Conrad, Allan Carpes e Eliane Pacheco por me receberem tão abertamente e ajudarem a construir esta dissertação na forma e no conteúdo.**

**Dentre os amigos e familiares, o número de pessoas que, de alguma forma colaboraram para a concretização deste trabalho, é imensa. Agradeço sinceramente a todos, mas não posso deixar de citar aqueles que tiveram envolvimento mais direto como meus pais, eternos educadores e exemplos, Juliana e Carolina queridas irmãs e amigas para toda a vida, Angeli Kishore, Angela Lucas, Sérgio Dantas, Ricardo França e Fabio Carola.**

**Obrigada aos funcionários da biblioteca da FEA sempre dedicados a ajudar na busca do conhecimento, às secretárias Eneida, Regina e Lucimara, bem como ao Misael e a todos os funcionários do departamento de pós-graduação, principalmente a Aparecida, Melissa, Eloisa e Daniela muito dedicadas a colaborar na realização desta dissertação.**

**Agradeço, especialmente, ao Lars sempre presente mesmo quando estive longe.**



## RESUMO

O crescimento mundial e na taxa de investimento direto no exterior no ano de 2004 foram impulsionados pelas economias emergentes. Até 2050, o grupo de países BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China) poderá superar o atual G6. Nesse contexto, o presente trabalho tem como objetivo contribuir para o avanço do conhecimento sobre internacionalização de empresas do Brasil com foco na criação de subsidiárias de produção no exterior. A partir de um estudo de caso, procura-se descrever o processo de internacionalização de uma multinacional brasileira, identificar o valor explicativo do modelo clássico de internacionalização, bem como promover a discussão sobre competências da organização e cultura relacionadas com esse processo. Ainda há poucas pesquisas sobre criação de subsidiárias de produção por empresas brasileiras e suas competências, por isso, este trabalho é exploratório e se destina a gerar subsídios para estudos subseqüentes.

**ABSTRACT**

*The growth in the world economy and foreign direct investment in 2004 resulted from the growth in emerging economies. By 2050 the BRIC countries (Brazil, Russia, India and China) may surpass the current G6. In this context, this study has been developed to support the progress of the knowledge available on internationalization of Brazilian enterprises with focus on the establishment of production subsidiaries abroad. By developing a case study, the process of internationalization of a Brazilian multinational firm with subsidiary in a foreign country has been described, as well as driven a debate on organizational competences and culture in this process. Research on the process of creating plants abroad by Brazilian enterprises and their competences are still very limited so this is a exploratory study that provides materials for future studies.*



## SUMÁRIO

<u>LISTA DE QUADROS</u> .....	3
<u>LISTA DE SIGLAS</u> .....	5
<u>LISTA DE ABREVIATURAS</u> .....	7
<u>1 INTRODUÇÃO E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA</u> .....	9
<u>1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA</u> .....	11
<u>1.2 QUESTÕES DE PESQUISA</u> .....	12
<u>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</u> .....	13
<u>2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO</u> .....	13
<u>2.1.1 A Escola de Uppsala</u> .....	18
<u>2.1.2 Entrantes Tardios: a busca de vantagens</u> .....	24
<u>2.2 CULTURA</u> .....	28
<u>2.2.1 Cultura nacional</u> .....	28
<u>2.2.2 Cultura organizacional e gestão intercultural</u> .....	30
<u>2.3 UMA DISCUSSÃO SOBRE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS</u> .....	33
<u>2.3.1 RBV, Visão Baseada em Recursos</u> .....	34
<u>2.3.2 Competências organizacionais</u> .....	35
<u>2.4 COMPETÊNCIAS E INTERNACIONALIZAÇÃO</u> .....	40
<u>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</u> .....	47
<u>3.1 MÉTODO DE PESQUISA</u> .....	47
<u>3.2 CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DO CASO</u> .....	47
<u>3.3 TÉCNICAS DE INVESTIGAÇÃO</u> .....	48
<u>3.4 MODELO TEÓRICO DA PESQUISA</u> .....	50
<u>4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS</u> .....	53
<u>4.1 A CHINA: HISTÓRIA, NEGÓCIOS E CULTURA</u> .....	53
<u>4.1.1 Zonas especiais e as empresas</u> .....	56
<u>4.1.2 China e Brasil: contextos organizacionais na internacionalização e culturas</u> .....	60
<u>4.2 APRESENTAÇÃO DO CASO E ANÁLISE DE SEU PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO</u> .....	65
<u>4.2.1 Histórico</u> .....	65
<u>4.2.2 Produto e tecnologia</u> .....	67
<u>4.2.3 O Setor</u> .....	69

4.2.4	<u>O processo de internacionalização</u> .....	70
4.2.5	<u>Análise do processo de internacionalização</u> .....	72
4.3	<u>CARACTERÍSTICAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL</u> .....	75
4.4	<u>COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS DA EMBRACO S.A.</u> .....	79
4.5	<u>FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO</u> .....	83
5	<u>CONCLUSÕES</u> .....	87
	<u>REFERÊNCIAS</u> .....	89
	<u>APÊNDICE 1 - ROTEIRO PARA ENTREVISTA: EMBRACO S.A.</u> .....	96
	<u>APÊNDICE 2 - QUADRO 8: TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS</u> .....	98

## LISTA DE QUADROS

<u>Quadro 1 - A conexão entre fatores ambientais e fatores motivacionais na internacionalização das empresas</u> .....	16
<u>Quadro 2 - Matriz de valor explicativo do modelo de Uppsala</u> .....	21
<u>Quadro 3 - Categorias de Competências da Organização</u> .....	38
<u>Quadro 4- O regime de Investimento externo direto (FDI) na China tem sido progressivamente regulamentado</u> .....	58
<u>Quadro 5 - Valores declarados da Embraco S.A.</u> .....	66
<u>Quadro 6 - Análise do processo de internacionalização da Embraco S.A.</u> .....	73
<u>Quadro 7 - Competências da Embraco S.A.</u> .....	80



**LISTA DE SIGLAS**

ANPEI	Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia de Empresas Inovadoras
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CNPq	Conselho Nacional de Pesquisa
EECON	<i>Embraco Electronic Controls</i>
ELP	Exército Popular de Libertação
FEA-USP	Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
ISO	International Standards Organization
NAFTA	Tratado Norte-Americano de Livre Comércio ( <i>North American Free Trade Agreement</i> )
OMC	Organização Mundial de Comércio
PCC	Partido Comunista Chinês
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UNCTAD	<i>United Nations Conference on Trade and Development</i>
USCBC	<i>United States-China Business Council</i>



**LISTA DE ABREVIATURAS**

BRIC	Brasil, Rússia, Índia e China
CCQ	Círculos de controle da qualidade
CFC	Clorofluorcarbono
FDI	Investimentos diretos estrangeiros
IDV	Índice de individualismo
LTO	Índice de orientação de longo prazo
MAS	Índice de masculinidade
OLI	Paradigma eclético
ONGs	Organizações não governamentais
LPI	Lei de propriedade intelectual
PDI	Índice de distância do poder
PIB	Produto Interno Bruto
P&D	Pesquisa e desenvolvimento
RBV	Visão Baseada em Recursos ( <i>Resource Based View</i> )
SWOT	Pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades
TW-MNEs	Multinacionais do terceiro mundo
UAI	Índice de preocupação em evitar incertezas
VCC	Compressor com capacidade variável





## 1 INTRODUÇÃO E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O crescimento mundial em 2004 foi impulsionado pelo crescimento das economias emergentes (WORLD BANK, 2005). Os investimentos diretos no exterior, após três anos de declínio, foram positivos nesse mesmo ano, com crescimento considerável dos fluxos para países em desenvolvimento (entre 2003 e 2004, o investimento para os países desenvolvidos caiu de 442 para 380 bilhões enquanto para os países emergentes subiu de 166 para 233 bilhões). Segundo o UNCTAD, o crescimento pronunciado dos investimentos nos países em desenvolvimento é explicado por pressões competitivas em diversas indústrias resultando na expansão de operações em mercados de rápido crescimento, pela racionalização das atividades de produção e pela elevação dos preços de *commodities*. Espera-se que esse aumento continue nos próximos anos. (UNCTAD, WIR Report 2005).

Dentre os países emergentes, destaca-se um grupo conhecido por BRIC, Brasil, Rússia, Índia e China. Segundo estudo de Wilson e Purushothaman (2003) em que foram mapeados o crescimento do PIB, renda *per capita* e movimentação monetária, esse grupo tende a ser mais rico do que o atual G6 em 40 anos. Dados recentes sobre os volumes de investimento do mundo contribuem para ilustrar a importância que esse grupo tem recebido. Em 2004, o Brasil foi o 16º investidor do mundo e, ao mesmo tempo, o principal destino dos investimentos diretos externos na América Latina e o 3º entre os emergentes, com US\$18 bilhões. A Rússia foi o 15º investidor e o 14º destino de investimentos mundiais. A China não constou da lista dos vinte maiores investidores no exterior, mas foi o 3º país do mundo que mais recebeu investimentos diretos estrangeiros e o primeiro entre os emergentes com US\$61 bilhões em 2004. (UNCTAD, WIR Report, 2005).

No ano de 2005, o PIB total da China foi de 2.23 trilhões de dólares, o 4º maior do mundo e o maior entre os emergentes. O Brasil foi o 10º com 794 bilhões de dólares, a Índia foi o 12º com 785 milhões e a República Russa, o 14º lugar com 764 bilhões. (WORLD BANK, 2006).

No nível microeconômico, as empresas brasileiras mantinham relações com outras partes do mundo especificamente por dois modos: exportações de produtos (principalmente a partir dos estímulos governamentais de 1970), com destaque para *commodities* e produtos de baixo

valor agregado, e recebimento de multinacionais de outros países em seu território. Entretanto, as mudanças no contexto competitivo nacional ocorridas a partir de 1991, em virtude da abertura dos mercados, por um lado, desestabilizaram a indústria nacional, mas, por outro, somado à crise cambial de 1999 e à desvalorização do real, estimularam muitas empresas que haviam se mantido por diversos anos focadas apenas no mercado brasileiro a olhar “para fora” e investir no exterior (ROCHA, 2003). As empresas de países emergentes como o Brasil, até então acostumadas a suas posições de destaque em mercados protegidos, tiveram que enfrentar grande número de competidores estrangeiros que desfrutavam de recursos financeiros substanciais, tecnologia avançada, produtos superiores, marcas fortes e sofisticadas habilidades de *marketing* e gestão.

Diante desse novo contexto, dependendo da pressão para a globalização da indústria e das vantagens competitivas de cada empresa, elas puderam assumir um dos quatro posicionamentos possíveis: esquivar-se (*dodger*), ou seja, focar na atuação local da cadeia de valor, vender o negócio ou entrar em uma *joint-venture*; defender-se (*defender*), ou seja, fortalecer suas vantagens locais e focar em segmentos em que as grandes multinacionais estrangeiras são fracas; enfrentar (*contender*), ou seja, focar em desenvolver capacidades e recursos para competir com as multinacionais focando-se em nichos e estender (*extender*), ou seja, expandir suas operações para mercados estrangeiros usando as competências desenvolvidas em seu país de origem, se possível transferir suas vantagens do ambiente doméstico para o exterior (DAWAR; FROST, 1999). Esse último caso caracteriza o interesse em se internacionalizar considerado tardio de muitas empresas de países emergentes (se comparado com empresas pioneiras, geralmente, provenientes de países industrializados), o qual é uma realidade em diversos países emergentes (BARTLETT; GOSHAL, 2000; TSANG, 1999; RAMAMURTI, 2004; SIM; PANDIAN, 2003). Se, por um lado, as empresas desses países enfrentam uma limitação devido à defasagem em tempo, por outro, desfrutam do privilégio de aprender com seus concorrentes mais experientes, podendo desenvolver vantagens não exploradas por seus antecessores.

Sams (2005) afirma que empresas de mercados emergentes já não estariam apenas competindo unicamente por preço, mas se especializando com destaque para a competição em habilidades sofisticadas de setores-chave como saúde, *software*, entretenimento, produtos de consumo e manufaturados através da inovação e alta qualidade. O autor mostra que o mundo estaria vivendo uma reorganização da competição semelhante à ocorrida nos anos 1980 na

indústria automobilística com o desenvolvimento da produção japonesa, levando as empresas líderes provenientes de países industrializados a rever suas posições a partir do avanço dos entrantes tardios.

Na reorganização do mundo produtivo em decorrência da ascensão dos emergentes situa-se o interesse deste estudo. O foco concentra-se nas empresas do Brasil que optaram pelo posicionamento como *extender* e passaram a produzir no exterior. Apesar de ser um movimento ainda considerado recente em sua história, o Brasil já se destaca como investidor externo, sendo o único país latino-americano dentre os 20 maiores investidores do mundo (UNCTAD, WIR REPORT, 2005).

### 1.1 Objetivos da Pesquisa

Dados recentes sobre a economia mundial apontam para uma tendência de maior investimentos diretos externos envolvendo países em desenvolvimento. O Brasil foi o 16º maior investidor mundial em 2004 e as previsões para os próximos anos apontam para um envolvimento ainda maior. Na fase de preparação deste estudo, a partir de uma revisão da literatura brasileira e internacional, foi possível de identificar um número crescente, mas ainda muito restrito, de estudos sobre empresas brasileiras com plantas produtivas no exterior. Esse é o motivo que explica o objetivo principal deste trabalho: contribuir para o avanço da fronteira do conhecimento sobre a internacionalização de empresas brasileiras. O interesse não se limita a descrever esse processo, mas avançar para uma discussão sobre cultura e competências na internacionalização. Assim, os objetivos são descritos como seguem:

1. Discutir o valor explicativo de um modelo de internacionalização amplamente citado nos estudos sobre internacionalização no caso de uma empresa multinacional brasileira.
2. Analisar a cultura de uma empresa multinacional brasileira a partir da análise da matriz e o contexto cultural do país (ou um dos países) em que haja subsidiária de produção (*joint venture*, compra ou construção de planta).
3. Identificar e descrever o *portfolio* de competências de uma empresa brasileira em seu processo de internacionalização.

A partir desses objetivos, espera-se contribuir para o avanço do conhecimento sobre empresas brasileiras produzindo no exterior. O estudo não será conclusivo, mas exploratório e destina-se a fornecer subsídios para estudos subseqüentes sobre o tema e colaborar com o debate sobre internacionalização, competências importantes para empresas brasileiras produzirem em outro país e cultura.

## 1.2 Questões de pesquisa

A discussão conduzida, neste estudo, terá foco em três temas principais: o processo de internacionalização, as competências organizacionais e a cultura. Apoiadas nos objetivos de pesquisa, as perguntas que se espera responder são:

1. Sendo identificado um modelo de internacionalização reconhecido nos meios acadêmicos, qual seu valor explicativo para o caso de uma empresa multinacional brasileira?
2. Como se caracteriza a cultura organizacional da matriz de uma multinacional brasileira? Como se caracteriza a cultura do país ou um dos países em que a empresa tem subsidiária de produção?
3. Como está estruturado o *portfolio* de competências dessa multinacional brasileira em seu processo de internacionalização?

O trabalho está estruturado em duas grandes partes. Inicialmente, a revisão teórica, seguida pela aplicação dos conceitos levantados em um estudo de caso. A primeira parte é subdividida em cada um dos três temas fundamentais do trabalho: internacionalização, cultura e competências. Essa parte é referência para a análise do caso que será conduzida na segunda parte do trabalho. O caso foi selecionado entre empresas fundadas no Brasil e que tivessem subsidiária ou subsidiárias de produção fora do país. O estudo é qualitativo e oferece *insights* importantes para os debates sobre internacionalização de empresas brasileiras e suas competências bem como sobre cultura e diversidade. O trabalho encerra-se com a apresentação das conclusões em que se procura organizar os conhecimentos reunidos em todas as suas partes.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com o objetivo de posicionar este trabalho na literatura sobre internacionalização, cultura e competências, nesse capítulo será feita a revisão de publicações sobre esses temas. Ela servirá como referência para a análise dos dados empíricos apresentados posteriormente e inicia-se com a revisão sobre internacionalização de empresas.

### 2.1 Internacionalização

Internacionalização é o processo ou evolução pelo qual passaram empresas multinacionais até atingir sua posição internacional atual (VAHLNE; NORDSTRÖM, 1993). Em outras palavras, refere-se ao processo de envolvimento das empresas com o exterior em qualquer um dos dois sentidos: seja para dentro (*inward*), através de importação, licenças de fabricação, contratos de franquia ou tecnologia ou para fora (*outward*), através de exportações, concessão de licenças de fabricação e contratos de franquia ou tecnologia ou investimento direto no exterior (BARRETO; ROCHA, 2003).

Na revisão de artigos de 20 periódicos na área de gestão internacional entre 1996 e 2000, Werner (2002) identificou 12 categorias de estudos (selecionadas entre 271 artigos). As duas categorias que mais geraram artigos foram: investimento direto no exterior com 37 artigos e internacionalização com 34 artigos. Este trabalho ocupa-se justamente da internacionalização com foco em FDI.

Os estudos sobre internacionalização de empresas seguem duas linhas distintas. A primeira, focada em aspectos econômicos, tende a tomar o processo de internacionalização da firma como fundamentado na racionalidade econômica e na alocação ótima de recursos mundialmente. A outra linha tem uma abordagem mais comportamental e tende a concentrar foco nos fatores subjetivos do processo decisório de investimento no exterior, assumindo o processo de internacionalização como uma seqüência gradual de ajustes a fatores da firma e de seu ambiente (BARRETO; ROCHA, 2003).

Dunning (1988, 1998), referência dentre os autores com foco em aspectos econômicos, define como OLI, o chamado paradigma eclético, os motivos de uma empresa partir para a internacionalização, sem dar ênfase à dinâmica do processo de internacionalização (SIM; PANDIAN, 2003). Segundo Dunning, a estrutura da produção internacional seria determinada por três conjuntos de vantagens: as vantagens específicas da firma (*ownership*)<sup>1</sup>, sejam tecnologia, produtos, habilidades, empreendedorismo; as vantagens do local (*location*)<sup>2</sup>, sejam elas do país de origem ou do país de destino e a internalização (*internalization*) dessas vantagens ao longo de fronteiras nacionais para superar imperfeições de mercado, reduzir custos de transação e maximizar retornos econômicos.

Em apresentação na FEA-USP, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, em 2005, Dunning inclui a dimensão das instituições no OLI, mostrando como elas têm impacto formal (específica da firma: regras de mercado; do local: leis; de internalização: contratos, punições, treinamentos, etc.) e informal (específica da firma: cultura corporativa, moral; do local: religiões, ONGs; internalização: relacionamentos, lideranças, etc.) nas dimensões do OLI, bem como suas disfunções institucionais (específica da firma: falta de transparência; do local: crime e corrupção; internalização: falta de boa interação entre organizações e alianças).

Para exemplificar como o OLI pode influenciar a tomada de decisão de internacionalização, toma-se o estudo de Sim e Pandian (2003) com empresas de Taiwan e Cingapura dos setores de eletrônicos e têxtil. Os motivos que levaram as empresas estudadas a se internacionalizar foram a busca de custos mais baixos de mão-de-obra, *joint-venture* com fornecedores para garantir suprimentos de matéria-prima, aquisições ou *joint-ventures* para ter acesso a tecnologia, investimentos em outros países expandir mercados e ter acesso ao NAFTA e à

---

<sup>1</sup>A vantagem em *ownership* foi descrita no artigo de 1998 como habilidade da gestão identificar e coordenar uma variedade de habilidades e vantagens essenciais através de uma variedade de rotas organizacionais, relacionamento global de *marketing*, criação e uso de tecnologia de informação e uma variedade de assuntos cross-culturais relacionados com a gestão.

<sup>2</sup> Kotler (2000) ilustra algumas características do local que devem ser consideradas: dívida externa do país estrangeiro (dificuldade em pagamento); instabilidade de governos (risco político); problemas de câmbio (desvalorização da moeda do país estrangeiro pode comprometer a lucratividade para a matriz); requisitos à entrada estabelecidos por governos estrangeiros e burocracia (dificultadores à entrada de firmas em países estrangeiros); tarifas e outras barreiras comerciais; corrupção (a ilegalidade de se pagar propina algumas vezes necessária em países onde existe corrupção); pirataria tecnológica (risco de gestores locais aprenderem particularidades sobre o produto da empresa estrangeira e se tornarem concorrentes); elevado custo de adaptação de produto e da comunicação (atenção à economia, às leis, à política e à cultura locais); mudança de fronteiras (objetivos de mercado).

Europa. A escolha do país, foi em alguns casos estudados, devido ao custo e vantagens oferecidas pelo país hospedeiro (publicidade, logística e base de relacionamento regional). As empresas estudadas, entretanto, não possuíam um perfil distintivo global baseado em competências estratégicas definidas e marcas diferenciadas; a maioria ainda compete com base em custo, vantagens oriundas da localização e de extensivas redes de relacionamento étnico apoiado pelo encorajamento do governo e estrutura institucional. Os autores identificaram a tendência ao surgimento de estratégias de diferenciação baseadas em competências tecnológicas entre outras, avançando nas vantagens específicas da firma (*ownership*).

Nummela et al (2004) salientam que a internacionalização da empresa seria decorrente das pressões de mercado de um lado e do modelo mental global (*ownership*), ou seja, a orientação global e o empreendedorismo internacional do gestor de outro. A orientação global é conceituada como a atitude positiva do gestor em direção a questões internacionais e também a sua habilidade em se adaptar a diferentes ambientes e culturas, comprometimento e visão internacional; o empreendedorismo relaciona-se às suas características empreendedoras como aceitação de risco, inovação e proatividade, ou seja, a internacionalização não seria apenas decorrência das pressões do mercado, mas dependente de um ambiente interno propício.

No caso das empresas brasileiras, o quadro, a seguir, ilustra a seqüência de fatores ambientais e motivacionais que teriam historicamente influenciado o seu relacionamento com o exterior. O ambiente tornou-se mais favorável para investimentos diretos no exterior apenas a partir do início da década de 1990.

---

**Quadro 1 - A conexão entre fatores ambientais e fatores motivacionais na internacionalização das empresas**

<b>Fatores Ambientais</b>	<b>Fatores Motivacionais</b>	<b>Impactos na Internacionalização</b>
<p><b>Década de 1960-70</b> Forte crescimento da economia brasileira; Grande expansão do comércio internacional; Política governamental de promoção às exportações.</p>	<p>Pedidos inesperados do exterior; Incentivos governamentais.</p>	<p>Estímulo à internacionalização via exportação</p>
<p><b>Década de 1980</b> Recessão internacional; expansão do Japão e Tigres Asiáticos; recessão, década perdida; fechamento da economia.</p>	<p>Escasseiam os pedidos do exterior; Os pedidos vão para a Ásia; Escasseiam os incentivos à exportação; Falta competitividade aos produtos brasileiros.</p>	<p>Freio à internacionalização via exportação.</p>
<p><b>Década de 1990: até 1995</b> Abertura do mercado/ entrada de concorrentes; Criação do Mercosul</p>	<p>Percepção de risco no mercado doméstico aumenta; Expansão do contexto de referência: abertura psicológica a novos mercados.</p>	<p>Estímulo ao investimento direto no exterior.</p>
<p><b>Década de 1990: 1995-98</b> Expansão do mercado interno (após 1995); Política cambial de sobrevalorização do real.</p>	<p>Atratividade do mercado doméstico aumenta; Falta competitividade das exportações.</p>	<p>Freio à internacionalização via exportação; estímulo ao investimento direto no exterior.</p>
<p><b>Década de 1990: 1998-2000</b> Crise cambial de 1999/ desvalorização do real</p>	<p>Competitividade dos produtos brasileiros no exterior aumenta</p>	<p>Estímulo à internacionalização via exportação; freio no investimento direto no exterior.</p>

FONTE: ROCHA, A., 2003; p. 21.

Como pode ser observado no quadro de Rocha (2003), na década de 1970, a internacionalização se deu, principalmente, através de exportação estimulada por incentivos governamentais e pedidos inesperados provenientes do exterior. Na década seguinte, o fechamento da economia brasileira e a recessão internacional, bem como a falta de competitividade dos produtos brasileiros, desencorajaram a internacionalização. Entre 1990 e 1995, com a abertura do mercado, entrada de concorrentes e a criação do Mercosul, as empresas brasileiras têm sua percepção de risco ampliada somada a uma abertura psicológica a novos mercados o que resulta em estímulo a investimento direto no exterior. Entre 1995 e 1998, com a expansão do mercado interno e a política cambial de sobrevalorização do real, a competitividade em preço dos produtos brasileiros cai, reduzindo as exportações e aumentando o investimento direto no exterior. Por fim, entre 1998 e 2000, com a crise



cambial e desvalorização do real, a competitividade dos produtos brasileiros aumenta no exterior estimulando a exportação e reduzindo o estímulo a investimento direto no exterior.

Desde junho de 2004, o câmbio tem se invertido novamente, com sobrevalorização do real conduzindo à crise em diversos setores exportadores (moveleiro, calçadista, entre outros) e resultando em aumento de investimento direto no exterior.

Rocha (2003), ainda, relaciona uma série de fatores que agem contrariamente à internacionalização de empresas brasileiras: o isolamento geográfico e lingüístico, falta de contexto propício à internacionalização e estímulos, fatores motivacionais e o isolamento cultural. Para superar esses obstáculos, recomenda a preparação de empresários e gerentes através de contatos com estrangeiros em feiras, missões, viagens culturais, educação de idiomas, bem como trabalhar a diversidade cultural, social e econômica em diversos prismas. Além disso, caberia ao governo o papel de estimular e coordenar esse processo. Na pesquisa de Sim e Pandian (2003) citado anteriormente, os governos assumiram papel de destaque na internacionalização das empresas estudadas.

Estudando dez empresas líderes brasileiras, Barretto e Rocha (2003) listaram os motivos para a internacionalização percebidos pelos dirigentes; foram: diversificar riscos, explorar oportunidades, obter uma posição dominante no mercado regional, seguir a rede de relacionamento, ou ainda, servir melhor a seus clientes. Dentre os padrões de motivação associados com a decisão de realizar investimento direto no exterior, foram identificados: crescimento (limitação do mercado doméstico), consolidação (atender melhor aos clientes), sobrevivência (imposição de clientes), oportunidade (possibilidades de negócio) e intenção estratégica (característica do produto, acesso a mercado, diversificação de risco, modelo mental da alta gestão). Foi identificado, também, que características do macroambiente estão diretamente relacionadas à intenção de investir no exterior.

No total de empresas de origem brasileira existentes hoje, apenas uma parcela pequena tem atuação internacional. Dentre essas, o número das empresas que superam a fase de exportação indireta unicamente, ou através de escritórios comerciais ou outras fases que exigem investimentos e comprometimento maiores, é progressivamente menor. Esse fato pode ser justificado em parte pela limitação ao acesso a recursos financeiros ou pelo temor do

desconhecido e riscos envolvidos na internacionalização conforme apresentam pesquisas de Rocha et al (2002, p.64).

Se por um lado, não se deve deixar de considerar a importância do motivador de alocação ótima de recursos no processo de tomada de decisão que estimula a internacionalização, não se pode ignorar outros fatores subjetivos e relativos a contextos específicos como a experiência, recursos e competências da organização e do papel de outras variáveis como a cultura. Nessa tentativa, Fleury e Fleury (2005) identificam as dimensões do OLI, definidas no paradigma eclético de Dunning como geradora de competências. Assim, haveria competências internas da firma, competências do local e competências de internalização, as últimas com características semelhantes às capacidades dinâmicas que serão discutidas posteriormente. Assim, pode-se supor que as competências que a empresa tem podem servir como motivadores para a internacionalização. Essa abordagem aproxima as duas linhas distintas dos estudos sobre internacionalização, ou seja, a da alocação ótima de recursos em diferentes países e a comportamental, mais focada em fatores subjetivos do processo decisório de investimento no exterior (Uppsala) que será discutido a seguir.

### **2.1.1 A Escola de Uppsala**

O artigo clássico sobre internacionalização da linha comportamental foi escrito por Johanson e Vahlne, em 1977, inaugurando<sup>3</sup> a Escola de Uppsala ou Escola Nórdica, a escola clássica nos estudos sobre o processo de internacionalização das empresas, sob influência de autores como Cyert e March, Aharoni e Penrose. Johanson e Vahlne desenvolveram um modelo para descrever o processo de internacionalização da firma com foco no desenvolvimento da empresa individual e na gradual aquisição, integração e uso de conhecimento sobre os mercados estrangeiros e operações, bem como no aumento sucessivo do comprometimento com os mercados estrangeiros. O modelo tem como pressuposto que a falta desse conhecimento seria um importante obstáculo ao desenvolvimento de operações internacionais e que o conhecimento necessário pode ser adquirido através de operações gradativamente mais comprometidas com o exterior. Isso é válido para o envolvimento crescente da empresa

---

<sup>3</sup> Apesar de, em 1975, Johanson e Wiedersheim terem publicado um artigo apresentando, a partir de um estudo com quatro empresas Suecas, os conceitos de internacionalização gradual, no que foi chamado de corrente de estabelecimento (*establishment chain*) e de distância psíquica.

em um mercado estrangeiro e também para o sucessivo estabelecimento de operações em cada novo país.

A abordagem de Penrose<sup>4</sup> (1959) opõe-se à noção de que o crescimento da firma seja um processo inconsciente. Alinhado com essa idéia, Johanson e Vahlne (1977) afirmam que a internacionalização seria o produto de uma série de decisões incrementais, que, tomadas em conjunto gerariam o processo de internacionalização e esse processo aconteceria em diversas empresas. A idéia central é a de que, conforme a empresa adquire mais conhecimentos sobre um mercado, reduz sua percepção de risco e se dispõe a investir mais recursos nesse mercado. O comprometimento é medido de acordo com a quantidade de recursos investidos e na especificidade desses recursos, ou seja, no grau de dificuldade em se encontrar usos alternativos e de transferir esses recursos. Sendo conhecimentos recursos, o simples fato de conhecer melhor um mercado gera maior comprometimento com ele. Conhecimentos específicos de um mercado, por exemplo, podem não ter aplicabilidade em outros mercados.

Tendo esse conceito como fundamento, o modelo de Uppsala estabelece que a internacionalização se inicia com um comprometimento leve, normalmente através de exportação direta ou através de agente, possibilitando a aquisição de conhecimentos sobre o mercado estrangeiro. O comprometimento seria aprofundado em função da experiência acumulada, gerando o aprimoramento desses conhecimentos (idioma, sistemas políticos, nível educacional, nível de desenvolvimento industrial, ambiente de negócios, padrões culturais, estrutura do sistema de mercado, e, mais importante, características das firmas consumidoras individuais e de seu pessoal). Ao serem desenvolvidos, esses conhecimentos se tornariam mais valiosos e, combinados com a melhora dos canais de informação, a percepção da empresa sobre os riscos da internacionalização seria amenizada, podendo conduzi-la a um alto envolvimento.

---

<sup>4</sup> Penrose apresenta o crescimento da firma como um processo natural, porém critica as abordagens tradicionais em que se apresentava o crescimento da firma com uma analogia biológica, tratando firmas como organismos, ignorando a motivação humana e a decisão consciente no processo de crescimento: *“In addition to the traditional approaches, there have been sporadic attempts to develop theories of the growth of firms using biological analogies and treating firms as organisms whose processes of growth are essentially the same as those of the living organisms of the natural world. There are many difficulties with this type of analysis, one of the most serious being the fact that human motivation and conscious human decision have no place in the process of growth”*. (PENROSE, 1959, p.2). Vale ressaltar que Penrose, também, foi inspiração para o RBV, *Resource Based View* e para a teoria de competências organizacionais que, assim como a Escola de Uppsala, trazem o foco de análise para o interior da empresa.

Após a entrada em um mercado, a empresa partiria, gradativamente, para outros psicologicamente<sup>5</sup> mais distantes à medida que adquire conhecimento objetivo e experimental sobre as operações estrangeiras. A percepção de ameaças e oportunidades de mercados se transformaria a partir da experiência, bem como as decisões sobre elas (JOHANSON; WIEDERSHEIM, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977). De acordo com Hemais e Hilal (2002) a respeito da Escola Nórdica, a firma internacional seria uma organização que se caracterizaria por aprendizagens em uma estrutura complexa e difusa de recursos, competências e influências.

A Escola de Uppsala ou Nórdica tem sido cada vez mais utilizada como referência para os estudos desenvolvidos em países emergentes como o Brasil sobre o modo e as características do processo de internacionalização de organizações (MEYER, 2004a). Apesar de os autores da Escola não afirmarem que esse processo gradual fosse aplicável a todas as empresas em todos os contextos, outros pesquisadores notaram que esse era o caminho seguido pela maioria das empresas e generalizaram a aplicação. Hemais e Hilal (2002) destacam que os autores críticos da Escola Nórdica, fundamentam-se no fato de que a internacionalização de novos entrantes em determinadas indústrias estariam eliminando etapas no processo descrito pelos pesquisadores de Uppsala. Outras críticas vêm no sentido de que não seria claro o relacionamento de causa e efeito entre experiência e seu impacto no sucesso ou fracasso, de que o modelo seria determinista e demasiadamente genérico, de que não consideraria as diferenças individuais, ou seja, o fato de que os gerentes poderiam fazer escolhas estratégicas voluntárias e de que em certos momentos a decisão de internacionalizar seria decorrência de determinantes estratégicos.

Em artigo de 1993, Vahlne e Nordström entendendo que o ambiente competitivo das empresas tenha se alterado desde o artigo inaugural da Escola de Uppsala e que, portanto, o modelo original teria valor explicativo diferenciado dependendo do caso, mas ainda seria válido, principalmente nos estágios iniciais do processo de internacionalização da firma. O modelo de internacionalização teria seu valor explicativo reduzido, conforme aumentasse a experiência da firma em realizar negócios no exterior e no grau crescente de

---

<sup>5</sup> O conceito de distância psíquica é definido como fatores que privam ou perturbam o fluxo de informação entre a firma e o mercado. (JOHANSON; WIEDERSHEIM, 1975, p. 308.)

internacionalização da indústria. A partir da definição de organizações como de atuação nacional (de atuação doméstica ou já nos primeiros estágios de internacionalização), regional (que atuam em uma das áreas como América do Norte, América Latina, Meio Leste, Europa, etc.) ou global (competição ativa em pelo menos 75% do mercado mundial) e da indústria também como nacional (materiais de construção, criação de peixes, etc.), regional (eletrodomésticos, etc.) e global (automóveis, aviões, etc.), os autores chegaram a uma matriz com nove células reproduzida a seguir:

**Quadro 2 - Matriz de valor explicativo do modelo de Uppsala**

Características da Empresa	Global	3	6	9
	Regional	2	5	8
	Nacional	1	4	7
		Nacional	Regional	Global
		Características da Indústria		

FONTE: VAHLNE; NORDSTRÖM, 1993 p. 545.

O valor explicativo da teoria seria maior ou menor de acordo com a tonalidade da célula, sendo maior na célula de número 1, reduzindo nas células 2 e 4, seguidas pelas 3, 5 e 7, reduzindo ainda mais nos casos das células 6 e 8 e sendo quase inexistente na célula número 9. As empresas globais já disporiam de uma série de recursos e experiência que, juntos, gerariam pacotes de vantagens que determinariam a estrutura do processo de internacionalização de cada uma. A internacionalização em indústrias estruturadas regionalmente tendem a ser afetadas por considerações competitivas (células 4,5 e 6), o que não acontece nas indústrias nacionalmente estruturadas (células 1, 2 e 3). Com isso, os autores procuram demonstrar que, conforme vêm ocorrendo mudanças na tecnologia e nas maiores economias de escala e conseqüente globalização das indústrias, a importância dos aspectos relacionados ao ambiente competitivo aumenta para explicar o processo de internacionalização.

Segundo Bulcke (2004), os autores teriam defendido o modelo de internacionalização de Uppsala como ainda válido, pois as empresas ainda estariam seguindo um processo incremental de internacionalização e aprendizagem. Entretanto, eles admitiram que o ambiente econômico teria sofrido alterações exigindo adaptações ao modelo no que se refere aos desenvolvimentos nas tecnologias de informação e comunicação.

A evolução do pensamento de Uppsala, segundo Hemais e Hilal (2002), avançou para a questão das redes de relacionamento (*networks*). Essa linha defende que haveria diferenças entre fatores e forças competitivas que levariam a um padrão heterogêneo de oportunidades de internacionalização e à escolha de estratégias e caminhos muito diferentes dos definidos por Uppsala. Assim, os relacionamentos entre pessoas e negócios seriam chaves para conduzir a outras redes de relacionamento.

Outras vertentes da Escola Nórdica teriam passado a ter destaque nos estudos sobre internacionalização da firma na década de 1990, dentre elas, Hemais e Hilal (2002) listam cinco. A primeira, a heterarquia organizacional, destaca o impacto que diferenças intra-organizacionais, fundamentadas na cultura nacional, causariam na gestão de firmas internacionais, destacando problemas de integração e das relações de poder. A segunda, a das redes de subsidiárias, considera a firma internacional como uma rede de subsidiárias cuja existência é fundamentada na virtude de eficiência da organização para transferência de conhecimento além das fronteiras e tem recebido críticas por considerar que o conhecimento possa sempre ser transferido a um determinado custo. A terceira, a dos múltiplos modos de entrada, defende que as empresas combinariam as formas de entrada: exportação, licenciamento, “*joint venture*”, subsidiárias de vendas e instalações para fabricação. A quarta, do comportamento político dos atores de negócios, defende que as multinacionais organizariam suas atividades para influenciar atores políticos estrangeiros fora da rede de negócios. A quinta e última, a importância do empreendedor, defende o empreendedor como decisor-chave, seguindo a linha schumpeteriana, e sua visão dominaria os cálculos racionais.

O trabalho de Drogendijk (2004) está de acordo com essas novas linhas de pensamento, sem descartar, entretanto, que a internacionalização deveria acontecer de forma gradual (no sentido de a subsidiária ir se comprometendo gradativamente com o mercado local a partir da experiência) e na atenção aos fatores relacionados à distância psíquica. Para a autora, as empresas multinacionais são coleções de subsidiárias que operam em uma diversidade de ambientes nacionais. As empresas sofreriam desvantagens por serem estrangeiras quando entram em novos mercados; a sobrevivência e o desempenho das subsidiárias seriam afetados negativamente quanto maiores as diferenças culturais e institucionais entre os mercados de origem e das subsidiárias. Seria, então, necessário compreender o relacionamento entre a matriz, suas subsidiárias e os diversos públicos da organização em ambientes interno e

externo da organização para uma gestão internacional efetiva. A autora apresenta o processo de internacionalização com cinco fases. Inicialmente, a filial estrangeira estaria muito ligada à matriz e começaria a aprender como atuar em seu novo ambiente pela experiência prática (*by doing*). Com o tempo, poder-se-ia observar um distanciamento da matriz e a aproximação da subsidiária em relação a outras filiais irmãs, trocando experiências. O terceiro, o quarto e o quinto passos ilustrariam a maior independência na relação entre matriz e filial, momento em que a subsidiária direcionaria sua atenção em balancear relacionamentos com os diversos públicos do ambiente local (como, por exemplo, os governos e clientes) visando aos aspectos importantes para seu sucesso presente e futuro. As subsidiárias acumulariam informações do mercado e conhecimento experimental que permitiriam uma percepção adequada dos sinais de oportunidades de negócios em seu ambiente através da observação e do aprendizado prático.

No estudo de Sim e Pandian (2003) em empresas dos setores têxtil e de eletrônicos de Taiwan e Cingapura, foi identificado que, devido a recursos limitados, a maioria das empresas tende a se internacionalizar em direção a países com ambiente econômico e cultural semelhantes. Essa constatação pode, também, estar de acordo com a Escola de Uppsala considerando o quadro de Vahlne e Nordström (1993) apresentado anteriormente, uma vez que as empresas estudadas ainda teriam tido pouca experiência no exterior.

Na Escola de Uppsala, quatro pontos merecem destaque. O primeiro são as noções de evolução e aprendizagem inerentes ao processo de internacionalização gradativa iniciada pela exportação em que se obtêm informações sobre um novo mercado até chegar a um comprometimento cada vez maior e a mercados chamados de psicologicamente mais distantes. Outro ponto de destaque é a identificação de fatores culturais como críticos no processo de internacionalização. O terceiro ponto é que os preços de fatores de produção e produtos em diferentes países não são os únicos fatores que devem ser aplicados em programas de comércio e operações internacionais e que outras variáveis, com destaque para a experiência, oferecem uma base melhor para planejamento e execução do processo de internacionalização. O quarto e último ponto é a noção de que conhecimento é um recurso que influencia o comprometimento da empresa com determinado mercado e que, como outros recursos, influencia a tomada de decisões. Esse último ponto é especialmente importante neste estudo que se fundamenta em competências organizacionais cuja definição adotada é a de competências como coordenação de recursos, como será apresentado adiante. Assim, o modo como os recursos já existentes na empresa atuando domesticamente e aqueles adquiridos no

processo de internacionalização seriam coordenados, resultariam em competências da empresa multinacional. Por esse alinhamento entre os temas centrais deste estudo, a Escola de Uppsala será a principal referência sobre internacionalização na análise do caso da segunda parte deste trabalho.

### **2.1.2 Entrantes Tardios: a busca de vantagens**

O conceito de entrantes tardios (*late movers, late comers, newcomers*) segundo Tsang (1999) pode ser encontrado na literatura com dois significados: para descrever as empresas provenientes de países industrializados, mas que se deslocaram ao exterior posteriormente às demais de seu país (FISCHER et al, 2004) e aquelas empresas provenientes de países emergentes (BARTLETT; GOSHAL, 2000) que também são apresentadas como TW-MNEs ou multinacionais do terceiro mundo (RAMAMURTI, 2004; SIM; PANDIAN, 2003). Sendo as empresas brasileiras, por definição, entrantes tardias no mercado internacional, essa seção é fundamental na discussão deste estudo.

A partir do início dos anos 1980, começam a se destacar os investimentos de países emergentes no exterior (SIM; PANDIAN, 2003). As discussões sobre entrantes tardios têm recebido destaque por dois motivos: pela capacidade de essas empresas se destacarem no mercado apesar de sua entrada tardia (BARTLETT; GOSHAL, 2000) e principalmente porque a maioria das empresas são entrantes tardias, considerando que haveria apenas um pioneiro em cada categoria de mercado (FISCHER et al, 2004). Enquanto alguns estudos enfocam as vantagens dos primeiros entrantes que desfrutam de privilégios de monopólio por algum tempo, os pesquisadores dessa área têm se dedicado a compreender como empresas que entram tardiamente conseguem sobreviver e assumir posição competitiva de destaque. O estudo de Fischer et al (2000) sobre entrantes tardios da indústria farmacêutica, cobrindo os anos de 1976 a 1996, dedicou-se a identificar o escopo (número de mercados) e a velocidade de entrada (simultânea ou gradual) das empresas em mercados internacionais europeus. Foi obtido que as marcas tardias adquiriam vantagem através da entrada seqüencial em muitos mercados internacionais, enquanto fortaleceriam suas respectivas participações em cada mercado.

Bartlett e Goshal (2000) buscaram aprender lições com os entrantes tardios. Um dos exemplos trazidos pelos autores foi o de uma indústria farmacêutica indiana que, apoiada na análise de



suas competências essenciais e na vantagem significativa em custos, foi capaz de criar uma pequena área de excelência dentro da Índia. Os autores mostram que, para um entrante tardio se tornar um ator global (*global player*), seria necessária uma estratégia clara em busca de espaços deixados pelos primeiros entrantes (*benchmarking* ou mudança das regras do jogo), o desenvolvimento de uma cultura de busca contínua de aprendizagem, a confiança organizacional, a mentalidade global (*mindset*) reunidos por uma liderança que agrupa esses fatores. Os autores salientam que a falta de conhecimento das reais potencialidades da empresa (para menos ou para mais) podem representar barreiras para ir além do mercado doméstico ou razão para o fracasso no exterior. Ao estudar 12 multinacionais de países emergentes em profundidade, os autores identificaram algumas características comuns, dentre elas, destaca-se a utilização de contato com o exterior para o desenvolvimento de capacidades para competir em segmentos mais lucrativos de sua indústria. O problema identificado foi que a grande maioria das empresas provenientes de países periféricos entraria no mercado global no início da curva de valor e se manteriam lá. O motivo para isso, segundo Bartlett e Ghoshal (2000) seria falta de confiança e coragem para comprometer recursos e avançar na curva de valor, talvez limitados por uma auto-imagem de cidadãos de segunda classe.

Outro ponto que merece destaque é a discussão trazida por Ramamurti (2004) sobre a transformação das multinacionais do terceiro mundo. Haveria duas gerações de multinacionais do terceiro mundo. A primeira teria surgido em um contexto de substituição de exportações, protegidas por altas barreiras alfandegárias cuja vantagem competitiva se baseava em ter produtos adaptados ao mercado local, em usar matérias-primas locais ao invés de importadas, em conservar capital (por usar maquinário comprado usado) e em empregar produção intensiva em mão-de-obra ao invés de intensiva em capital. Elas exportavam a maior parte de seus produtos para países ainda mais pobres. A abertura econômica teria forçado essa geração a se reestruturar. A segunda, reuniria empresas com perfis mais empreendedores e incluiria as empresas nascidas globais.

As empresas nascidas globais seriam decorrentes do aperfeiçoamento tecnológico e redução de custos dos meios de comunicação e transporte que fariam com que as multinacionais maduras já não mais desfrutassem das mesmas vantagens que já tiveram por terem acesso a mais recursos. (OVIATT; MCDUGALL, 1995).

Segundo Knight e Cavusgil (2004), as empresas nascidas globais seriam organizações de negócios que, desde ou próximo a sua fundação, procuram desempenho superior em negócios internacionais aplicando recursos baseados no conhecimento para a venda de seus produtos em diversos países. Em seu estudo, os autores constataram que firmas com poucos anos desde a fundação e com cultura de inovação forte e inclinação a atuar em mercados internacionais, tendem a se internacionalizar antes das firmas também com poucos anos desde a fundação, que sejam orientadas para a internacionalização, mas sem uma cultura de inovação, ou seja, sugere que as empresas nascidas globais são empreendedoras e inovadoras por natureza. Além disso, em contraste com as empresas mais estruturadas que se baseiam em recursos tangíveis para dar suporte a seu desempenho no exterior, as empresas nascidas globais baseiam-se em capacidades fundamentais intangíveis fundamentadas no conhecimento.

Considerando que toda empresa, ao entrar em um novo mercado, se trata de uma nova empresa, as empresas que se internacionalizam próximo ao momento de sua fundação têm a vantagem de não ter que desaprender as rotinas para aprender novas, afinal, diferentemente das empresas mais antigas, ainda estão pouco estruturadas. Essa afirmação, segundo os autores, está de acordo com a teoria da aprendizagem organizacional que sugere que o desenvolvimento de novos conhecimentos ocorre melhor sob condições em que há pouca ou nenhuma rotina organizacional para desaprender e está de acordo com Prahalad e Hamel (2005). Knight e Cavusgil (2004) testaram 5 hipóteses em um levantamento com 203 respostas de manufaturas dos Estados Unidos que tivessem sido fundadas após 1980 e que exportassem pelo menos 25% de sua produção. Tiveram como resultados que, nas firmas nascidas globais, o desempenho superior em mercados internacionais seria primariamente uma função de competência tecnológica global, desenvolvimento de produtos únicos, foco na qualidade e alavancagem das competências de distribuidores estrangeiros e que esses seriam função de orientação empreendedora internacional (competência tecnológica global), de orientação de *marketing* internacional (alavancagem das competências de distribuidores estrangeiros) e das duas (desenvolvimento de produtos únicos e foco na qualidade).

Nas empresas nascidas globais, o líder ou fundador representa um papel de destaque no desempenho organizacional internacional (OVIATT; MCDOUGALL, 1995; KUNDU; KATZ, 2003), mas haveria outras características que impactariam no sucesso dessas empresas: visão global, gestores com experiência internacional, forte relacionamento profissional internacional, possuir um produto ou serviço valorizado, vantagem intangível

singular, evolução dos produtos e serviços e intensa coordenação internacional - a preocupação com a coordenação foi considerada como mais importante do que o ajuste do produto a diferentes mercados. Os três primeiros itens foram encontrados em todas as empresas pesquisadas, as empresas que se mantiveram operando até o final do estudo possuíam todas ou quase todas as demais (OVIATT; MCDUGALL, 1995). Assim, observa-se que a experiência anterior no exterior do corpo profissional da organização com destaque para seu líder é de grande relevância para a superação de etapas no processo de internacionalização de uma empresa nascida global; ou seja, ao longo de sua experiência, os líderes dessas empresas já passaram pelas etapas iniciais do processo de internacionalização e são capazes de conduzir suas empresas mais rapidamente para o exterior.

Assim como nas empresas nascidas globais, nas maiores empresas brasileiras, a experiência internacional anterior impacta no processo de internacionalização. No estudo de Cyrino e Oliveira Jr (2002), buscou-se identificar o quanto a experiência acumulada na atuação em mercados internacionais influencia o modo de entrada em novos mercados internacionais. Foram enviados 1000 questionários para as maiores empresas de acordo com dados da Gazeta Mercantil de 2001. A partir dos 109 questionários válidos, foi obtido que: quanto maior a atuação internacional das empresas, maior a predisposição a comprometer recursos e assumir riscos em suas estratégias de internacionalização; que a experiência reduziria o número de barreiras e geraria melhores resultados no processo de internacionalização e, por fim, que os resultados superiores das empresas com investimentos diretos no exterior colocam desafios importantes para que as grandes empresas brasileiras revejam sua abordagem gradualista, buscando aprender com a experiência de outras empresas de forma a queimar etapas e desfrutar mais rapidamente de vantagens decorrentes de estratégias de maior comprometimento internacional (investimento direto no exterior).

Sejam nascidas globais ou não, os estudos sobre empresas entrantes tardias ilustram que a experiência no exterior é um fator importante para impulsionar o comprometimento e sua falta um limitador da internacionalização. Dentre os recursos específicos de cada mercado, o conhecimento sobre a cultura local recebe destaque e será objeto de discussão à seguir.

## 2.2 Cultura

O tema cultura já foi citado desde o início deste estudo na discussão envolvendo distância psíquica da Escola de Uppsala. Em diversos estudos sobre internacionalização consultados durante a elaboração deste trabalho a cultura é citada com frequência e com abordagens diversas. Os estudos sobre cultura estão presentes em diversas áreas de conhecimento, com destaque para a profundidade encontrada na antropologia e sociologia.

A cultura apresenta-se em diversos níveis desde a cultura nacional até a cultura de pequenos grupos. A abordagem, neste estudo, não pretende ser tão ampla. O interesse está na dinâmica organizacional. Entretanto, entende-se que as organizações não podem ser analisadas isoladamente, pois estão inseridas em um ambiente nacional que exerce influência sobre elas, principalmente quando se trata de organizações com operações em países diferentes. O estudo de Ping Fu et al (2004) é ilustrativo dessa relação. Envolvendo 12 países (China, França, Hong Kong, Índia, Japão, México, Holanda, Nova Zelândia, Taiwan, Tailândia, Turquia e Estados Unidos) e 1764 respondentes, concluiu-se que valores sociais e do indivíduo impactavam na maneira de perceberem a efetividade de estratégias de influência por gestores em diferentes culturas.

Assim, a discussão sobre cultura se dará em duas partes. A primeira com foco em cultura nacional e a segunda em cultura organizacional.

### 2.2.1 Cultura nacional

Abordar o tema cultura é sempre muito arriscado, pois uma abordagem superficial pode levar a conclusões errôneas. Atentando a esse risco ao mesmo tempo que se respeita o foco deste estudo, o levantamento sobre culturas nacionais que será conduzido tem como objetivo fornecer *insights* sobre as culturas que possam ter influência sobre a cultura e a dinâmica organizacional em países diferentes. O tema não é tratado com a profundidade de estudos antropológicos e sociológicos, apesar de respeitar sua importância.

Assim, dentro do escopo deste estudo, o autor de referência selecionado para a abordagem sobre culturas nacionais foi Hofstede (1991). Segundo Fleury e Sampaio (2002), esse foi um dos autores que mais se notabilizaram nos estudos sobre culturas das nações. O estudo inicial

de Hofstede sobre cultura foi feito a partir de mais de 100 mil questionários aplicados em 72 subsidiárias da IBM entre 1967 e 1973. O objetivo da pesquisa era caracterizar a cultura da empresa, mas, como resultado, conseguiu identificar padrões nacionais. A partir desse estudo, outros se seguiram, aprimorando o instrumento de coleta e atingindo outros países.

O autor define cultura como “programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas em face a outro” (HOFSTEDE, 1991 p.19). O autor mostra que as diferenças de culturas se manifestam através de símbolos, heróis, rituais e valores, sendo os últimos mais profundos e os primeiros mais superficiais. Apesar de reconhecer as diferenças entre os conceitos de nação e sociedade<sup>6</sup>, para a finalidade de seu estudo sobre diferenças culturais, Hofstede usou a nacionalidade como critério de delimitação dos grupos. Foram definidas 5 dimensões para análise da cultura: PDI, índice de distância do poder; IDV, individualismo; MAS, masculinidade; UAI, índice de preocupação em evitar incertezas e LTO, orientação de longo prazo.

A primeira dimensão, o PDI, índice de distância do poder, refere-se ao grau de igualdade (valor baixo) e desigualdade (valor alto) de poder e riqueza entre pessoas em uma sociedade. Em sociedades com pontuação elevada, há uma tendência maior de se seguir um sistema de castas com baixa mobilidade social e oportunidades desiguais. As pessoas demonstram maior aceitação da hierarquia e subordinação.

A segunda dimensão, chamada de IDV, individualismo, refere-se ao quanto a sociedade reforça as conquistas individuais (valor alto) ou coletivas (valor baixo). Nas sociedades com baixa pontuação nesse índice, observa-se predominância na valorização da família e dos relacionamentos interpessoais.

A terceira dimensão, MAS, masculinidade, refere-se a como a sociedade entende que sejam os papéis do homem e da mulher. Quanto maior a pontuação nesse índice, maior é a diferença entre gêneros e reforça-se o papel tradicional masculino do trabalho, suas conquistas, controle e poder.

---

<sup>6</sup> As nações há diferentes sociedades e as sociedades podem ir além das fronteiras nacionais.

O UAI, índice de preocupação em evitar incertezas foca-se no grau de tolerância de incertezas e ambigüidades dentro de uma sociedade. Quando o índice é elevado, observa-se uma tendência na sociedade de se evitarem situações mal-estruturadas e, como conseqüência, a existência de leis, regras, regulamentos e controles. Em sociedades com baixa pontuação nesse índice, há maior flexibilidade.

O LTO, índice de orientação de longo prazo refere-se ao grau com que a sociedade abraça os valores tradicionais de pensamento no futuro (valor alto), com foco na preservação de uma postura ética que vê a recompensa do trabalho de hoje no futuro. Nessas sociedades, os negócios podem ter um tempo de maturação mais longo principalmente para pessoas de fora, enquanto nas sociedades com baixo índice, as mudanças acontecem com maior velocidade quando os valores tradicionais não se tornam impedimentos à mudança. (HOFSTEDE, 1991; ITIM INTERNATIONAL).

A identificação desses índices oferece *insights* interessantes sobre alguns dos desafios que as organizações enfrentam em seu contato com diferentes países bem como na compreensão de algumas das características da cultura organizacional.

### **2.2.2 Cultura organizacional e gestão intercultural**

A cultura organizacional é um outro nível em que se pode identificar cultura e um dos principais interesses deste estudo. Essa seção trará uma discussão sobre cultura organizacional e sobre os impactos da cultura em parcerias de negócios e gestão intercultural.

Schein (2001) defende que as características gerais da cultura de um país influenciam a cultura das organizações, mas não permitem decifrar os padrões e, portanto, não possibilitam entendê-la de fato. A cultura das nações oferece “*insights*” que podem ser úteis, mas não são suficientes. A seção anterior deteve-se a ilustrar esses *insights* das culturas das nações a partir das descrições das dimensões definidas por Hofstede (1991) e essa seção será dedicada ao estudo da cultura das organizações.

Para Schein (2001), o maior perigo de se tentar entender a cultura é simplificá-la demais. Não se pode traduzir cultura por “o jeito como fazemos as coisas por aqui” ou “os ritos e rituais de nossa empresa”, “o clima da empresa”, “o sistema de prêmios” ou ainda “nossos valores

básicos” exclusivamente, pois todos esses pontos são manifestações da cultura (SCHEIN, 2001-31). Segundo o autor, a cultura possui três níveis interativos:

- Artefatos: elementos visíveis e fáceis de serem observados como a arquitetura, a decoração e o clima, a maneira como as pessoas se comportam com um ente externo e com os outros. Esses artefatos proporcionam sensações sobre a cultura, mas não permitem concluir o significado de tudo o que é possível ver.
- Valores casados (compartilhados): trata-se daquilo que a empresa valoriza. É preciso pedir às pessoas de dentro da organização para explicar a empresa. Esses valores podem ser encontrados expressos, serem informados pelos empregados da empresa, muitas vezes eles vêm do fundador da organização. Tratam-se das justificativas ou racionalizações da cultura e podem ser resumidos como as estratégias, os objetivos e as filosofias.
- Certezas básicas fundamentais: são crenças, percepções, pensamentos e sentimentos pressupostos que são inconscientes e a última fonte de valores e ações. Podem ser medidas através das seguintes dimensões: relacionamentos humanos com a natureza, natureza da realidade e da verdade, natureza da natureza humana, natureza dos relacionamentos humanos e natureza do tempo e do espaço.

É possível encontrar duas empresas que possuam artefatos muito diferentes e abracem os mesmos valores casados (compartilhados). Assim, Schein (2001) destaca que apenas esses dois níveis não são capazes de explicar uma cultura e que há necessidade de avançar até um nível mais profundo, ou seja, das certezas tácitas compartilhadas. Para chegar a nesse nível, é preciso procurar descobrir quais foram os valores, crenças e certezas dos fundadores e dos líderes que, por toda a história da empresa, a tornaram bem-sucedida. Se a empresa continua a ter sucesso com esses valores e crenças, eles gradualmente são compartilhados e tidos como o jeito correto de entender e lidar com a natureza do mundo e sobre a maneira de ter sucesso nele. A cultura constrói-se através de um processo de aprendizado conjunto que gera modelos mentais compartilhados.

Schein (2001, 45) define a cultura como “todas as certezas compartilhadas e tidas como corretas que um grupo aprendeu ao longo de sua história”. A cultura engloba questões de sobrevivência externa, questões de integração interna e certezas profundas.

Fleury e Sampaio (2002) organizam o conceito de cultura organizacional de Schein como um conjunto de pressupostos básicos, fruto de um processo dinâmico desenvolvido ao longo da

história de uma organização ao lidar com problemas de adaptação interna e externa que foram aceitos e se tornaram a forma tida como correta de se perceber, pensar e até sentir em relação aos problemas.

Seja na gestão internacional de subsidiárias de uma empresa multinacional, seja através de relações com parceiros de negócios ou *joint-venture*, a discussão sobre cultura aparece de maneira evidente e ganha destaque. Schein (2001, 23) afirma que, quando empresas que desenvolveram sua “cultura própria compram outra empresa, tentam fundir-se a elas ou se comprometem em diversos tipos de parcerias e *joint ventures*, as questões culturais se tornam mais barulhentas e visíveis”.

Não apenas Schein, mas outros autores trazem essa discussão e ressaltam a sua importância no meio empresarial. Se, por um lado, as alianças representam uma oportunidade de compartilhamento de custos, entrada em novos mercados e suplementação das capacidades de cada um dos parceiros em busca de maior inovação pela integração de conhecimento em diferentes áreas da ciência e tecnologia e criar uma plataforma comum para produtos e serviços, por outro, implicam em diferenças culturais que podem perturbar a colaboração e aprendizagem entre parceiros, afetam a dinâmica do cotidiano de negócios, se há ou não compreensão do que está sendo discutido, como as prioridades são estabelecidas, como as promessas feitas são ou não cumpridas, como os parceiros concordam como o tempo vai ser despendido, entre outros.

A integração entre parceiros, a criação mútua de valor, a compreensão dos riscos reais da aliança, a escolha dos gestores, a governança e a confiança, a flexibilidade na gestão e avaliação, bem como o controle de instabilidade (competição interna e diversidade) seriam os fatores críticos para o sucesso da aliança (INKPEN, 2000; WEBER; CAMERER, 2003, SIRMON; LANE, 2004). Sirmon e Lane (2004) propõem um modelo para explicar a ambigüidade do que tem sido encontrado nas pesquisas sobre a influência da cultura nacional no desempenho de alianças. A essência do argumento desses autores é que as diferenças provenientes das culturas em diversos níveis seja nacionais, organizacionais ou profissionais (e suas inter-relações) seriam inibidoras da habilidade de empregados de parceiros de alianças internacionais de uma interação efetiva entre as partes com impacto no valor das alianças, principalmente quando as diferenças acontecessem em atividades primárias na criação de



valor. Os autores não realizaram verificação empírica, mas criaram seis hipóteses para serem testadas em estudos subseqüentes.

Obstáculos de origem cultural não são apenas recorrentes nas alianças, mas também na relação com os diversos membros do ambiente organizacional (*stakeholders*), mesmo em países tidos como culturalmente próximos. Barretto e Rocha (2003), em estudo realizado em dez empresas brasileiras com subsidiárias no exterior, identificaram que, apesar da percepção de proximidade cultural, os dirigentes entrevistados apontavam, com freqüência, diferenças entre Brasil e Argentina, argumentando que, apesar da semelhança à primeira vista, haveria diferenças sutis, mas significativas. O mesmo foi identificado na experiência do Boticário em Portugal (FREIRE; ROCHA, 2003). Barretto e Rocha (2003) identificaram que, quanto maior a distância cultural, a afirmação de que escolha de *joint-venture* se sobreporia à de subsidiária integral não se aplicaria às empresas brasileiras estudadas. Os executivos brasileiros demonstraram preferir manter o controle. Entretanto, a organização deveria rever e muitas vezes adotar comportamento administrativo diferente do que ela adotaria em seu país de origem (HOFSTEDE, 1991). As políticas de gestão e liderança devem estar de acordo com outras esferas da vida da sociedade que vão além do ambiente corporativo, pois uma simples característica poder ter interpretações completamente diferentes principalmente na gestão de pessoas. Geursen e Dana (2001) salientam que essa não seria a realidade de grandes corporações, cujas culturas organizacionais foram identificadas como intensamente baseadas na preservação interna, no desenvolvimento da corporação e na percepção competitiva ao invés da agilidade, o que seria uma ameaça ao sucesso da organização em um ambiente dinâmico e novo.

### **2.3 Uma discussão sobre competências organizacionais**

Apesar de somente nesse ponto ser destinada uma seção específica para a discussão sobre competências, desde o início da revisão teórica, esse assunto já foi citado através de diversos autores. As origens teóricas da Escola de Uppsala são as mesmas que deram origem à RBV, Visão Baseada em Recursos e que, por sua vez, deram origem à abordagem de competências organizacionais. Além disso, o paradigma eclético de Dunning (principalmente o “O” do OLI) e a aplicação de Fleury e Fleury (2005) relacionando o paradigma eclético e as competências,

além de outros autores que em suas abordagens defendem que as características internas (recursos ou competências) da organização são fontes de vantagem competitiva.

A discussão sobre competências organizacionais é importante neste estudo que tem como proposta central caracterizar empresas brasileiras com subsidiárias de produção no exterior. As competências das organizações compõem um dos critérios para essa caracterização. A discussão sobre competências será iniciada com a abordagem da visão baseada em recursos, avançando para uma discussão sobre competências organizacionais, sendo concluída com o desenvolvimento de competências pela aprendizagem.

### **2.3.1 RBV, Visão Baseada em Recursos**

A RBV, Visão Baseada em Recursos e a Escola de Uppsala relacionam-se desde suas bases teóricas como ficou explicitado pela nota no *Journal of International Business Studies*, em que Meyer (2004) afirma que Johanson e Vahlne (1977) teriam antecipado alguns dos desenvolvimentos da visão baseada em recursos em mais do que uma década. Além disso, a RBV é a principal referência para os subseqüentes estudos sobre competências organizacionais.

RBV é uma explicação para diferenças de desempenho baseada na eficiência. Para a RBV, a vantagem competitiva<sup>7</sup> sustentável deriva de recursos específicos da firma que são raros e de uso superior em relação aos outros (PETERAF; BARNEY, 2003). Em outras palavras, a diferença de desempenho entre empresas concorrentes seria atribuída às diferenças nos recursos detidos por cada uma delas. Recursos superiores seriam mais eficientes quando permitissem à empresa produzir mais economicamente (otimização do processo produtivo) e/ou satisfazer melhor os desejos dos consumidores. O conceito de eficiência da RBV refere-se à obtenção do máximo benefício por dólar aplicado, mas também se adequa a uma abordagem mais ampla, que se refere à adaptação efetiva da organização que seria a versão do RBV em relação às capacidades dinâmicas de Teece et al. de 1997.

---

<sup>7</sup> Por vantagem competitiva entende-se o potencial da empresa superar seus rivais em termos de lucratividade, participação no mercado e outros resultados de interesse. A vantagem competitiva é um termo que é normalmente utilizado para descrever o desempenho relativo de rivais em um ambiente de mercado específico. (PETERAF; BARNEY, 2003).

A RBV foca-se em recursos e capacidades controladas pela organização que dão suporte a diferenciais duradouros de desempenho entre as empresas. Como se pode observar, a abordagem do RBV concentra-se no nível da firma enquanto as abordagens que enfocam os outros níveis (indústria, grupos de negócios, etc.) atribuem os resultados de desempenho mais diretamente a fatores externos como estrutura de mercado, fatores institucionais ou interações estratégicas. Peteraf e Barney (2003) apóiam-se nos *insights* de Demsetz de 1973 que notou que as diferenças em eficiência podem explicar melhor as diferenças de desempenho do que o poder de mercado.

Compreender a RBV como uma ferramenta de análise no nível da firma é crítico para entender exatamente o fenômeno que ela pode explicar e aqueles que ela não pode explicar. Ela toma as variáveis de mercado como dados e não pretende explicá-las. Ela não pretende substituir ferramentas de análise da indústria como a análise das 5 forças de Porter (1992) ou teoria dos jogos, mas serve como complemento a elas. (PETERAF; BARNEY, 2003).

Essa é uma questão que divide autores nas discussões sobre gestão e também internacionalização. De um lado, as correntes que privilegiam o enfoque sobre as variáveis de mercado (como PORTER, 1992, por exemplo) e, de outro, a corrente que tem suas raízes na Teoria de Crescimento Firma trazida por Penrose em 1959 em que se fundamenta o RBV.

Autores das escolas de planejamento estratégico, através da análise SWOT (análise de pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades), mostram que as duas modalidades não seriam excludentes, porém, a maioria dos autores tende a priorizar um aspecto ou outro. No caso da discussão sobre competências, que será realizada a seguir, os autores Fleury e Fleury, Mills, e Prahalad e Hamel defendem o balanceamento entre as duas correntes, mas privilegiam os aspectos internos da organização, ou seja, a coordenação de seus recursos em competências como fonte de vantagem competitiva e como importante referencial para a formulação estratégica.

### **2.3.2 Competências organizacionais**

A discussão sobre competências na academia segue por dois caminhos. Por um lado, a discussão de pesquisadores da área estratégica, na qual se destacam autores como Mills et al (2002), Prahalad e Hamel (1990, 2005) cujo foco está nas competências organizacionais. Por

outro lado, segue a área de gestão de pessoas, mais focada em competências individuais. Autores como Fleury e Fleury (2001) e Dutra (1991) buscam evidenciar a ponte entre os dois conceitos (alinhando competências individuais, organizacionais e estratégia). Fleury e Fleury (2000), por exemplo, apresentam competências organizacionais e individuais ligadas a três estratégias empresariais possíveis: excelência operacional (focada nas operações), inovação em produtos (focada em P&D) e orientada para serviços (focada em *marketing*).

Apesar de reconhecer a importância das competências individuais, este estudo terá foco nas competências organizacionais, adotando-se, como referência central os estudos de Mills et al (2002) e Prahalad e Hamel (1990; 2005).

Como foi apresentado anteriormente, a relação entre RBV e competências é clara. A definição de competência de Mills et al (2002) é a de que as competências seriam resultantes da coordenação de recursos. Recurso é definido como algo que uma organização possui ou a que tem acesso, mesmo que esse acesso seja temporário. Os recursos podem ser tangíveis (podem ser tocados ou sentidos, com forma física) ou intangíveis (inclui habilidades, experiência, conhecimento de empregados, conselheiros, fornecedores e distribuidores, banco de dados interno, relacionamentos, marca, reputação e cultura). Um recurso é considerado importante por Mills et al (2002) quando adquire alta pontuação em valor (que gere valor ao consumidor), sustentabilidade (que gere vantagem sustentável e duradoura) e versatilidade (que seja útil para muitas áreas de produtos e até novos mercados) e são fontes de vantagem competitiva.

Em meio a um período em que se discutia muito sobre reengenharia, entre as décadas de 80 e 90, Prahalad e Hamel (2005) surgem com a proposta de que não seria suficiente rever o processo e reduzir custos se a empresa não revisse sua maneira de pensar. Assim, colocam como desafio para as organizações “o desenvolvimento de competências que abram as portas para as oportunidades do amanhã, bem como a descoberta de novas aplicações para as competências atuais” (p. 224). Competência é definida como “um conjunto de habilidades e tecnologias e não uma única habilidade e tecnologia isolada” (p.231). Dessa forma, os autores afirmam que a premissa inicial é a de que a competição entre empresas tem como objetivo conquistar posição e poder no mercado e dominar competências. O desenvolvimento de competências seria resultado de aprendizado cumulativo e não de grandes saltos de inventividade.

Prahalad e Hamel (1990; 2005) têm seu foco principal nas competências essenciais (*core competences*) aquelas que dariam contribuição desproporcional ante aos competidores para o valor percebido pelo cliente ou que, sendo relacionada a processos e produção, gerariam benefícios substanciais em custo para o fabricante. Ou seja, é “uma fonte de vantagem competitiva, pois é competitivamente única e contribui para o valor percebido pelo cliente ou para o custo.” (2005, p. 237), mas isso não significa que toda fonte de vantagem competitiva seja uma competência essencial. Os autores afirmam que as competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes da tecnologia. Assim, elas também estão associadas à organização do trabalho e entrega de valor. As competências essenciais não diminuem com o uso, o que as distingue dos recursos físicos. Elas se desenvolvem com a aplicação e o compartilhamento, afinal o conhecimento desvanece se não for usado. Prahalad e Hamel (1990) dizem que a corporação diversificada é como uma grande árvore. Os troncos e galhos são os produtos essenciais e os galhos menores são as unidades de negócios. As flores, as folhas e os frutos são os produtos finais. A raiz, que promove nutrição, sustentação e estabilidade, é a competência essencial. Três testes podem ser feitos para identificar as competências essenciais:

- Promover acesso a uma ampla variedade de mercados;
- Contribuir significativamente para o benefício percebido pelo cliente;
- Ser de difícil imitabilidade.

Mills et al (2002) organizam os conceitos de diversos autores (como PRAHALAD; HAMEL, TEECE et al, 1997, entre outros) e definem cinco categorias de competências. A primeira é formada pelas competências essenciais (*core competences*) definidas como atividades de alta competência, importantes no nível corporativo da firma, chave para a sobrevivência da organização e centrais para sua estratégia. A categoria seguinte, composta pelas competências distintivas, refere-se a atividades de alta competência que os consumidores reconhecem como diferenciadoras de uma empresa em relação aos competidores e que, portanto, proporcionam uma vantagem competitiva.

A terceira categoria é a das competências organizacionais ou de unidade de negócio que se referem a um pequeno número de atividades-chave, normalmente entre três ou seis, esperadas por cada unidade de negócio em uma empresa. A quarta é a de competências de suporte, ou

seja, atividades valiosas em dar apoio a diversas outras atividades. Por exemplo, uma competência em construir ou trabalhar produtivamente em equipes pode ter um alto impacto na velocidade e qualidade de muitas atividades de uma organização. A última categoria, inspirada nos trabalhos de Teece et al. (1997), é a de capacidades<sup>8</sup> dinâmicas, ou seja, capacidade de a empresa adaptar suas competências ao longo do tempo estando altamente relacionada à transformação de recursos importantes. Essa última categoria está relacionada ao desenvolvimento de competências e ao processo de aprendizagem, temas que serão discutidos mais profundamente na próxima seção. As categorias definidas por Mills et al (2002) estão resumidas no quadro 3.

**Quadro 3 - Categorias de Competências da Organização**

<b>Categoria de Competências</b>	<b>Descrição</b>
Competência Essencial	Atividade de alta competência que são chave para a sobrevivência da firma e centrais para sua estratégia.
Competência Distintiva	Atividade de alta competência que os clientes reconhecem como diferenciadora e, portanto geram vantagem competitiva.
Competências da Organização e de Unidades de Negócio	Pequeno número de atividades-chave, entre 3 e 6 esperada de cada unidade de negócios da organização.
Competência de Suporte	Uma atividade que é valorizada por dar suporte a diversas outras atividades com impacto em velocidade e qualidade.
Capacidade Dinâmica	A capacidade de uma firma adaptar suas competências ao longo do tempo.

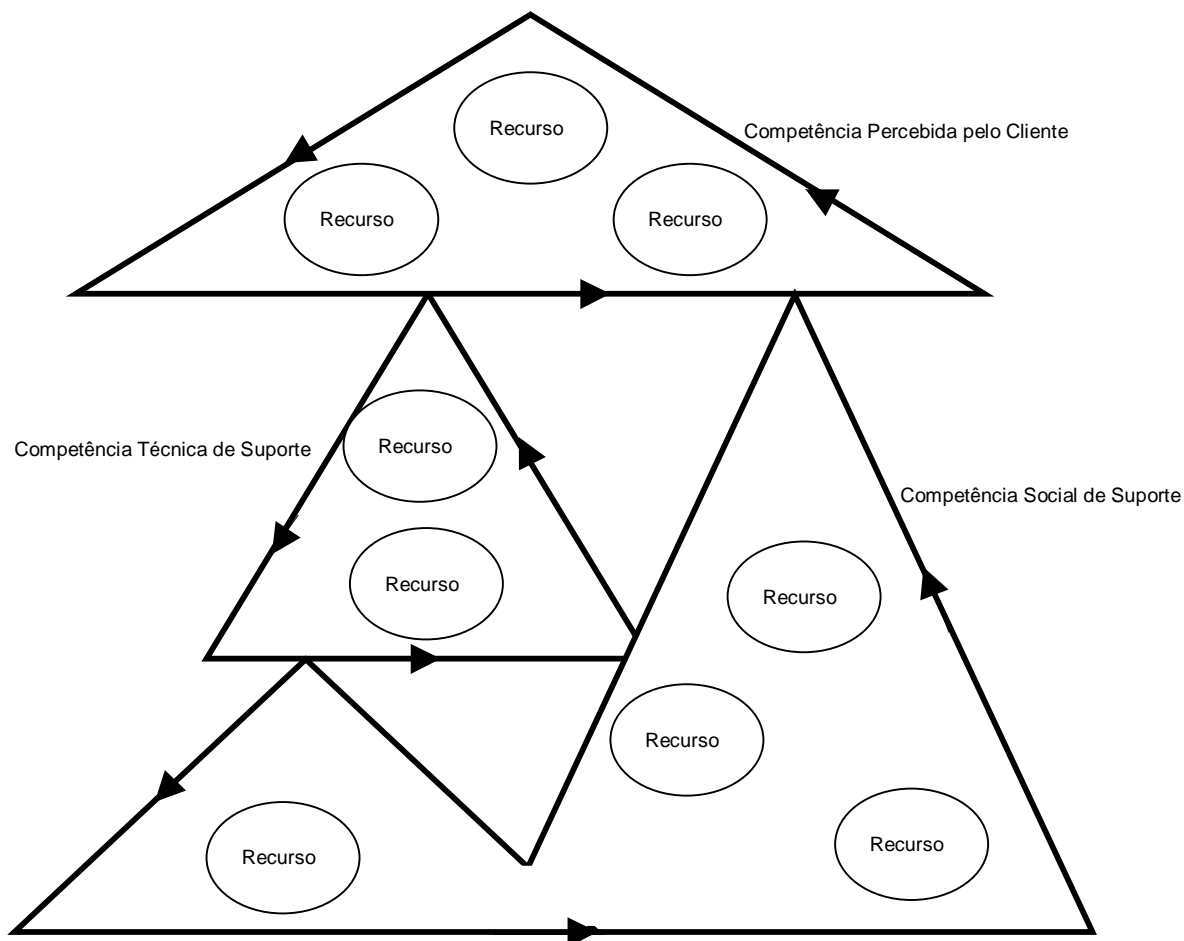
FONTE: MILLS ET AL, 2002, p.13.

O que determinaria o desempenho de uma competência? Mills et al (2002) definem seis fatores: a saúde dos recursos; se os recursos são apropriados para determinada atividade; a forma como os recursos são coordenados e geridos; com qual frequência a atividade é exercida (o treino pode levar à perfeição, mas não de um recurso inapropriado ou doente); o desempenho de competências de suporte e a prioridade dada à atividade, particularmente quando recursos compartilhados estão envolvidos. Assim, ampliando a abordagem do RBV que defende que os recursos seriam a fonte de vantagem, para Mills et al (2002) nem sempre a qualidade dos recursos gera vantagem, a maneira como são coordenados é fundamental.

---

<sup>8</sup> Tanto Prahalad e Hamel (2005) quanto Mills et al (2002) tomam os termos competência e capacidade como intercambiáveis.

Mills et al (2002) define como arquitetura de competências a maneira como as competências de suporte (técnicas e sociais) apóiam a competência distintiva e a relação entre recursos e competências. A figura foi reproduzida a seguir:



**Figura 1 - Arquitetura de Competências**

FONTE: MILLS et al, 2002, 18.

Em um período em que toda discussão sobre maximização de resultados corria sobre a redução de custos, Prahalad e Hamel focam sua atenção em aumento de receitas pela criação de valor para o cliente a partir de hoje para ter sucesso no futuro. Tanto Prahalad e Hamel (1990; 2005) quanto Mills et al (2002) trazem para a discussão sobre vantagem competitiva as características e recursos intangíveis e tangíveis da organização coordenados entre si na geração de benefícios percebidos e valorizados pelo cliente. Ambos destacam a versatilidade, a adaptação e a aprendizagem como características importantes para recursos e competências na sustentabilidade e conquista do sucesso no futuro.

## 2.4 Competências e internacionalização

Na discussão sobre internacionalização e sobre competências, um tema comum emergiu e merece atenção especial: a aprendizagem. O modelo de Uppsala tem como base de sua abordagem gradualista a idéia de que a empresa aprende em seu processo de internacionalização e a aprendizagem gera subsídios para um maior comprometimento internacional. A discussão sobre competências também aborda a aprendizagem em diversos momentos.

Autores como Ruas (2001) estabelecem a ligação entre o conceito de competências e aprendizagem e tomam competências não como um estoque de recursos, nem se focam na dimensão quantitativa, mas a consideram de forma dinâmica, em forma de ação. O dinamismo descrito pelo autor, refere-se à aplicação dos recursos, mas também pode ser entendido como algo em constante mudança, aprimoramento e aprendizagem.

Quando Prahalad e Hamel (1990) afirmam que competência é aprendizado coletivo e resultado de aprendizado cumulativo, deixam clara a relação entre a aprendizagem e a formação de competências. Mills et al (2002) ao enfatizar as capacidades dinâmicas trazidas por Teece et al (1997) evidenciam o quanto a renovação de competências é fundamental para a longevidade da empresa, ponto também defendido por Prahalad e Hamel (2005).

Para Bitencourt (2004), aprendizagem organizacional refere-se à maneira como essa acontece, ou seja, o foco é no processo de construção e utilização do conhecimento. Para a autora, o compartilhamento de *insights*, conhecimentos, crenças e metas comporiam a base para a aprendizagem futura. A aprendizagem organizacional teria como pressuposto o desenvolvimento de estratégias e procedimentos continuamente construídos na busca de melhores resultados, envolvendo a participação efetiva de pessoas no processo de aquisição e disseminação do conhecimento.

A aprendizagem pode, portanto, ser identificada em três níveis: do indivíduo, do grupo e da organização. Como apresentam Fleury e Fleury (1997), os psicólogos distinguiriam duas correntes sobre a aprendizagem individual: o modelo behaviorista (foco no comportamento) e o modelo cognitivo (abordagem mais abrangente, foco nos conceitos e soluções de problemas). Entretanto, na aprendizagem organizacional, não haveria a polarização entre os dois modelos, ou seja, segundo Fleury e Fleury (1997, p. 20):



[...] o processo de aprendizagem em uma organização não só envolve a elaboração de novos mapas cognitivos que possibilitem compreender melhor o que está ocorrendo em seu ambiente externo e interno, como também a definição de novos comportamentos, que comprovam a efetividade do aprendizado.

É importante destacar a partir da abordagem de Fleury e Fleury (1997) que a aprendizagem pode ser medida através da mudança de comportamentos, ou seja, aplicação do conhecimento gerando mudança no que tem sido feito e como. Trazendo esse conceito para a discussão de competências, tem-se que uma das formas de se medir o aprendizado é através da geração de novas competências.

Na empresa criadora de conhecimento, inventar novos conhecimentos não seria uma atividade especializada – um reduto do marketing ou do planejamento estratégico – mas estaria presente em toda a empresa. Nonaka e Takeuchi (1997) defendem que o conhecimento evolui em uma espiral com quatro etapas: a socialização (compartilhamento de conhecimentos tácitos), a externalização (explicitação de conhecimento tácito pelo indivíduo), a combinação (geração de conhecimento a partir da organização de diversas formas de conhecimento explícito) e internalização (aquisição do conhecimento explícito pelo indivíduo). Pela espiral, a dinâmica do conhecimento seria estabelecida, epistemologicamente, pela transformação bidirecional entre conhecimento tácito<sup>9</sup> e explícito e, ontologicamente, pela transferência entre indivíduos, grupos, organizações e interorganizações. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Tendo que o conhecimento dos empregados é recurso intangível da empresa como apresentado anteriormente (MILLS et al, 2002), o gerenciamento e coordenação da espiral do conhecimento é uma competência organizacional.

Nonaka e Takeuchi (1997) sustentam que a aprendizagem dependeria de um contexto propício. Assim, haveria contextos que facilitariam e outros que dificultariam a aprendizagem, ou seja, a aprendizagem e o desenvolvimento de competência depende, também, da cultura. Prahalad e Hamel (2005) discutem contexto para aprendizagem em seu capítulo “Aprendendo a esquecer”:

---

<sup>9</sup> [...] o conhecimento implícito tem uma importante dimensão cognitiva. Ele consiste em modelos mentais, crenças e perspectivas tão arraigados que passam a nos ser naturais, e, portanto não conseguimos articulá-las

Todo gerente tem na cabeça um conjunto de tendências, premissas e pressuposições sobre a estrutura do “setor” relevante, sobre como ganhar dinheiro nesse setor, sobre quem são e não são seus concorrentes, sobre o que os clientes querem ou não querem, sobre as tecnologias viáveis e as inviáveis e assim por diante. Este código genético também abrange crenças, valores e normas sobre a melhor forma de motivar pessoas, o equilíbrio correto entre cooperação e competição interna, a classificação relativa dos interesses dos acionistas, clientes e funcionários e os comportamentos que devem ser estimulados e desestimulados. Essas crenças são, pelo menos em parte, produto de um determinado ambiente. Quando esse ambiente muda rápida e radicalmente, essas crenças podem se transformar em uma ameaça à sobrevivência. (PRAHALAD; HAMEL, 2005, p. 55-56).

Os autores Fyol e Lyles (1985) identificam dois níveis de aprendizagem: de nível superior e de nível inferior. Na aprendizagem de nível inferior, o foco é a racionalidade funcional centrada em experiências positivamente vivenciadas pela organização na solução de problemas simples. A aprendizagem de nível superior é um processo mais cognitivo e se refere ao desenvolvimento de esquemas de referência, ou esquemas interpretativos. Argyris e Schon (1978) denominam esses tipos de aprendizagem, respectivamente, de circuito simples e circuito duplo. A aprendizagem dos processos e sistemas existentes é a aprendizagem de circuito simples ou nível inferior. A revisão dos padrões trata-se de uma aprendizagem de nível superior ou de circuito duplo. A aprendizagem de nível superior é o resultado do questionamento e revisão dos processos e estruturas e pode chegar até o questionamento da própria cultura em que os processo acontecem. A discussão de Prahalad e Hamel (2005) sobre o impacto da cultura na aprendizagem é feita sob uma ótica negativa, ou seja, sendo as crenças, os valores e as normas algo que prende a empresa ao passado e dificulta a aprendizagem e a transformação para competir no futuro. Por trás dessa afirmação, existe o pressuposto de que o futuro não será igual a hoje e a adaptação da empresa e de suas competências é fundamental para assegurar a sobrevivência da empresa até a manutenção de sua posição competitiva atual no futuro.

Para desenvolver competências que garantam a liderança no futuro, as empresas precisam revolucionar sua posição atual: desaprendendo para conseguir aprender. A questão, entretanto, é que as empresas que detêm uma posição de sucesso, hoje, se preocupam demasiadamente em manter sua posição atual e acabam estagnadas no tempo e são superadas por outras empresas capazes de recriar o setor e construir o futuro que garanta seu sucesso. Assim, os líderes de hoje precisam desaprender para conseguir criar o futuro em que sua liderança se

---

com facilidade. Exatamente por isso, tais modelos moldam profundamente a nossa percepção do mundo que nos cerca. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 31)

mantenha (GEURSEN; DANA, 2001; PRAHALAD; HAMEL, 2005). O fato é que eventos<sup>10</sup> ocorrerão no ambiente de negócios da empresa e se ela não tiver competência para antecipar, confrontar e fazer uma análise crítica deles, será sua vítima (ZARIFIAN, 2001). Schein (2001) concorda com essa abordagem em termos e recomenda cuidado ao lidar com a cultura:

A primeira lição a aprender lendo este livro é que a cultura é profunda, extensa e complexa. Ela cobre todos os aspectos da realidade e da vida humana. Ela influencia o modo de pensar e de sentir, bem como o de agir, e dá significado e previsibilidade ao dia-a-dia. Então, não pense nela superficialmente e não ache que pode mudá-la com facilidade. Você mesmo pode não gostar das conseqüências das mudanças em que está pensando. Mas se as coisas não vão bem, se sua organização não está atingindo seus objetivos ou se você acha que pode fazer melhor, você precisa entrar em contato com as certezas culturais profundas que guiam sua empresa. (SCHEIN, 2001, p. 69).

Propiciar a aprendizagem seria uma competência (ou capacidade dinâmica) que permite à organização o desenvolvimento de novas competências e adaptar-se ao futuro. Segundo Fleury e Fleury (2000), a formação de competências seria um processo dinâmico, um círculo virtuoso de interação entre estratégias e competências de evolução de ambas através de aprendizagens. Fleury (2002, p. 58) relaciona esses conceitos no trecho a seguir:

[...] a organização situada em um ambiente institucional define sua estratégia e as competências necessárias para implementá-la num processo de aprendizagem permanente. Não existe ordem de precedência nesse processo e sim um círculo virtuoso, em que uma alimenta a outra através do processo de aprendizagem.

A relação entre cultura, aprendizagem e competências, também, pode ser vista da seguinte forma. Schein (2001) afirma que a cultura é um aprendizado coletivo sobre como interpretar e ser bem-sucedido no mundo em que as pessoas se baseiam para seu comportamento diário e que vai sendo construído ao longo da história da empresa. A cultura é, igualmente, definida como modelo mental compartilhado e, portanto, cria a estratégia da organização. Prahalad e Hamel (2005) mostram que as competências são resultado do aprendizado coletivo. Fleury e Fleury (2000) definem competência como resultado e gerador da estratégia em um ciclo permanente de aprendizagem que aprimora tanto as competências quanto as estratégias. Schein (2001) diz que a cultura determina a estratégia. Assim, a cultura apresenta-se como o pano de fundo em que se desenvolve a dinâmica da organização, ou seja, é anterior e

---

<sup>10</sup> Segundo Zarifian (2001), evento é “o que ocorre de maneira parcialmente imprevista, inesperada, vindo perturbar o desenrolar normal do sistema de produção” (p. 41); ou “alguma coisa que sobrevém de maneira parcialmente imprevista, não programada, mas de importância para o sucesso da atividade produtiva” (p. 41); ou ainda “existe uma segunda maneira de abordar os eventos, que não parte dos casos que ocorrem no interior de

determina a estratégia e as competências. Assim como as competências, a cultura, também, aprimora-se ou se fortalece ao longo desse processo. O processo de desenvolvimento da cultura é de natureza semelhante ao processo de desenvolvimento de competências, ou seja, ambas resultam do aprendizado acumulado de um grupo ao buscar o sucesso no meio externo e na organização interna de suporte (SCHEIN, 2001; PRAHALAD; HAMEL, 1990). Entretanto, a evolução das competências e da cultura acontece em velocidades diferentes sendo a última mais estável e mexe com os valores e as crenças inconscientes e até a identidade da organização e sentido à vida de seu corpo de empregados e diretivo.

Trazendo a noção de aprendizagem para a discussão sobre internacionalização, a Escola de Uppsala defende que a firma, ao se internacionalizar, passa por um processo evolutivo na aquisição de conhecimento e na experiência coletiva. A internacionalização seria um processo de aprendizagem em que há a aquisição de conhecimentos objetivos e experiência (CYRINO; OLIVEIRA JR, 2002; TSANG,1999; JOHANSON; VIEDERSHEIM, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Como a aprendizagem pressupõe uma revisão de procedimentos, ou seja, uma desaprendizagem, as empresas que não são líderes não têm tanta resistência em desaprender, podem se dedicar a aproveitar oportunidades e conseguir revolucionar o setor com mais facilidade do que aquelas já estabelecidas em posição de sucesso. Assim, empresas entrantes tardias, sendo novas entrantes, têm vantagem em atingir posição de destaque se souberem aproveitar devidamente as oportunidades e criar áreas de excelência no futuro e superar as atuais líderes. (BARTLETT; GOSHAL, 2000; PRAHALAD; HAMEL, 2005). Entretanto, é importante lembrar que muitas empresas de países emergentes que se internacionalizam possuem posição de liderança em seus mercados domésticos e, nesses casos, a desaprendizagem continua a ser necessária e difícil.

O processo de internacionalização, ao mesmo tempo, seria impulsionado pela capacidade dinâmica que está relacionada com a capacidade de desaprender e aprender, competências da organização que podem estar muito ou pouco desenvolvidas (alta e baixa de competências).

Portanto, as competências podem ser motivadores e produtos do processo de internacionalização.



### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Os procedimentos metodológicos que viabilizaram a aplicação das referências teóricas levantadas em um caso prático são o tema dessa seção. Poucos são os estudos sobre empresas brasileiras com subsidiárias de produção no exterior. Número ainda mais limitado é o de estudos que relacionem competências e internacionalização de empresas brasileiras diretamente. Assim, desde o início, este estudo teve como objetivo ser exploratório e trazer uma discussão envolvendo o processo de internacionalização de empresas brasileiras, competências e cultura que possam ser utilizados por estudos subseqüentes.

As partes que compõem essa seção são: método de pesquisa, critérios para seleção do caso, técnicas de investigação e modelo teórico de pesquisa.

#### **3.1 Método de pesquisa**

Como apresentado anteriormente, para atender ao objetivo deste estudo, será realizado um estudo exploratório. A escolha é devida ao número ainda restrito de estudos relacionando internacionalização de empresas brasileiras, cultura e competências. Assim, a aplicação de estudo de caso é a mais indicada por viabilizar a descrição do processo de internacionalização de uma empresa brasileira. (EISENHARDT, 1989). Espera-se, assim, fornecer subsídios para pesquisas subseqüentes mais extensivas, qualitativa ou quantitativamente.

#### **3.2 Critérios para seleção do caso**

Eisenhardt (1989) afirma que os casos podem ser escolhidos aleatoriamente, entretanto, essa maneira não seria obrigatória nem a preferível. Assim, na seleção da empresa brasileira com subsidiárias de produção no exterior para discussão deste trabalho, foram adotados os seguintes critérios:

- Ser empresa de origem brasileira, ou seja, ter sido fundada no Brasil;

- Ter iniciado a internacionalização após 3 anos de existência da empresa (o foco do trabalho não é nas empresas nascidas globais);
- Ter um alto comprometimento no exterior, ou seja, ter subsidiária de produção e atuar em um país psicologicamente distante de acordo com as definições da Escola de Uppsala. Com isso, espera-se poder gerar uma discussão mais ampla e profunda sobre a Escola de Uppsala e sobre cultura;
- Dentre as empresas que atendam aos critérios anteriores, a seleção do caso será por acessibilidade.

A empresa que atende a todos os critérios e foi selecionada para este estudo foi a Embraco S.A. Considerando o primeiro critério, a empresa foi fundada no Brasil em 1971, teve seu primeiro envolvimento no exterior em 1976 e possui, dentre outras, subsidiária de produção na China desde 1995, país considerado psicologicamente distante do Brasil, o que atende ao segundo critério. A empresa mostrou-se acessível e dispôs-se a cooperar com esta pesquisa o que corresponde ao atendimento ao terceiro critério.

### **3.3 Técnicas de investigação**

Como recomendado por Eisenhardt (1989), em estudos de caso será utilizada a combinação dos seguintes métodos de coleta de dados: arquivos, entrevistas e observação. Foi, ainda, realizada uma revisão bibliográfica e pesquisa na mídia e *internet* para a obtenção de dados secundários sobre o contexto chinês e também sobre a empresa-foco. Como fontes de dados primários, além da observação, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com profissionais da empresa estudada que estão e/ou estiveram envolvidos no processo de internacionalização e na criação de subsidiária na China (1 diretor corporativo, 1 gerente corporativo, 2 assistentes da gerência, 1 líder de planejamento estratégico, 1 líder de informática corporativa, 1 líder de gestão corporativo). Os objetivos das entrevistas, segundo Marconi e Lakatos (2003, p.196) são de: averiguação de fatos, determinação de opiniões sobre fatos, determinação de sentimentos, descoberta de planos de ação, conduta atual ou do passado, motivos conscientes para opiniões, sentimentos, sistemas ou condutas. O roteiro está disponível no apêndice 1. Foi, ainda, possível acompanhar um *workshop* envolvendo mais de 40 líderes entre gerentes e supervisores para discussão da cultura da organização. A coleta de dados deu-se em dois momentos com quatro meses de intervalo entre eles (fevereiro e junho



de 2006 por 3 dias e 3 semanas respectivamente). Em se tratando de estudo de caso, a validação dos dados obtidos será feita através da triangulação, ou seja, serão cruzados os dados obtidos através de métodos diversos de coleta. Segundo Eisenhardt (1989), o uso da triangulação propicia a justificação mais forte do construto. A aplicação dessa técnica em estudos de caso, tem como objetivo a busca da neutralidade. A pesquisadora e professora Luodan Xu, da Lingnan College da Sun Yat-Sem University, teve participação fundamental para o refinamento dos dados sobre a China. Além dela, outros três pesquisadores brasileiros conhecedores do caso e profissionais da empresa colaboraram para o refinamento dos dados levantados na empresa. As técnicas aplicadas foram resumidas em um quadro disponível no apêndice 2.

A revisão teórica apresentada na primeira seção deste estudo, forneceu subsídios para avançar na busca dos objetivos. Assim, o primeiro objetivo que é o de discutir o valor explicativo de um modelo de internacionalização amplamente citado nos estudos sobre internacionalização no caso de uma empresa multinacional brasileira será atingido ao verificar o valor explicativo que o modelo de Uppsala e sua atualização trazida por Vahlne e Nordström (1993) no caso do processo de internacionalização da Embraco S.A.

O segundo objetivo, o de analisar a cultura de uma empresa multinacional brasileira a partir da análise da matriz e o contexto cultural do país (ou um dos países) em que tenha subsidiária de produção (*joint venture*, compra ou construção de planta), será dividido em diversas partes. A primeira será o levantamento de diversos elementos que caracterizem a China, seu ambiente de negócios e cultura de acordo com as dimensões definidas por Hofstede (1991). As dimensões da cultura nacional, também, serão aplicadas para o Brasil. A análise da cultura organizacional da Embraco S.A. seguirá o modelo proposto por Schein (2001) em que serão identificados: artefatos, valores casados (compartilhados) e certezas básicas fundamentais.

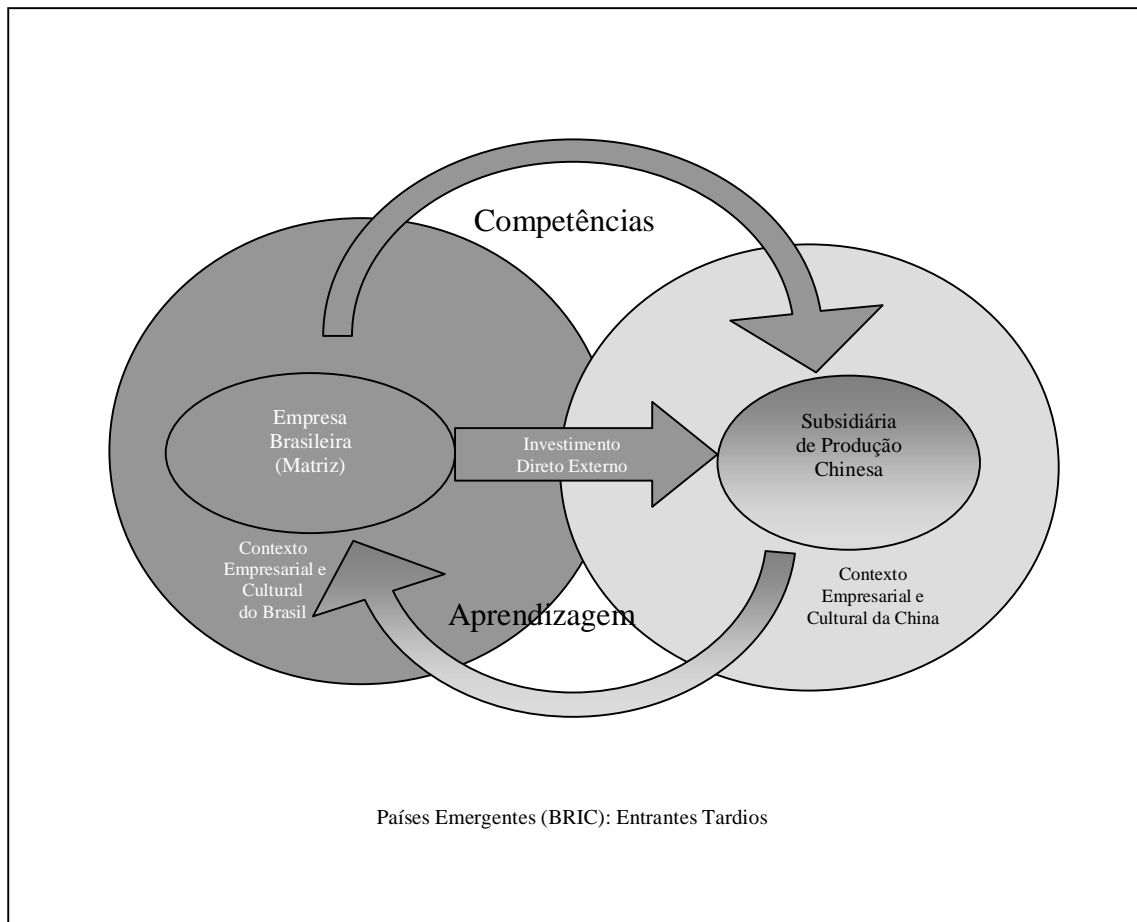
O terceiro objetivo, identificar e descrever o *portfolio* de competências de uma empresa brasileira em seu processo de internacionalização será atingido a partir do levantamento das competências de acordo com o quadro proposto por Mills et al (2002), e, no caso das competências essenciais, será conduzida a verificação a partir dos critérios definidos por Prahalad e Hamel (1990): promover acesso a uma ampla variedade de mercados; contribuir significativamente para o benefício percebido pelo cliente; ser de difícil imitabilidade. Para uma maior compreensão das competências, espera-se estruturar a arquitetura de competências

de Mills et al (2002), relacionando as competências distintivas e as competências de suporte (técnicas e sociais). Além disso, espera-se identificar o que determina o desempenho de cada uma das competências listadas (MILLS et al, 2002): a saúde dos recursos, o quanto os recursos são apropriados para determinada atividade, a maneira como os recursos são coordenados e geridos, a frequência com que a atividade é exercida (aprimoramento pela prática) ou o desempenho da competência de suporte.

A relação entre competências e internacionalização será feita através de uma discussão sobre as competências que permitiram o acesso da empresa ao mercado chinês, que foram importantes na gestão internacional, mas principalmente nas competências desenvolvidas e em desenvolvimento. Ainda dentro desse objetivo, está uma discussão sobre cultura organizacional como propiciadora ou inibidora do desenvolvimento de competências.

### **3.4 Modelo teórico da pesquisa**

A figura, a seguir, ilustra o que se discute neste trabalho. O foco está no processo de internacionalização da empresa brasileira através de investimento direto externo. Nesse processo, a empresa aplica suas competências para desenvolver a subsidiária e aprende com esse processo podendo gerar novas competências que poderão ser usadas para um comprometimento maior nesse mercado. Essa dinâmica acontece envolvendo dois contextos culturais e empresariais: o da matriz e o da subsidiária. A subsidiária absorve parte das características e da cultura da matriz e ao mesmo tempo influencia a matriz através de aprendizagens. A figura procura relacionar os temas centrais deste estudo: cultura, competências e internacionalização. Além disso, ilustra que o investimento realizado é feito entre dois países emergentes pertencentes ao grupo BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China).



**Figura 2 - Modelo Teórico**



## **4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS**

Orientado pela metodologia de pesquisa descrita anteriormente, essa seção se dedica à apresentação e análise dos dados coletados em campo.

Essa seção se inicia com uma apresentação da China, envolvendo o histórico e uma discussão sobre o ambiente de negócios chinês e internacionalização de empresas estrangeiras para a China. Em seguida, será apresentado o caso e seu processo de internacionalização. Posteriormente, parte-se para a apresentação e análise da cultura organizacional e competências da empresa. Por fim, será conduzida uma discussão sobre formação de competências e aprendizagens na internacionalização.

### **4.1 A China: história, negócios e cultura**

Segundo Story (2004), a China, civilização de mais de 4.000 anos, passou por diversas dinastias até chegar ao modelo socialista. A transição começou a acontecer quando a dinastia Qing (1644-1911) sofreu diversas derrotas contra as forças expedicionárias inglesas e francesas enviadas para abrir os mercados chineses na Primeira e Segunda Guerras do Ópio (1838-1842 e 1856-1860). A abertura não ocorreu de forma suave, a China foi obrigada a pagar quantias elevadas a título de indenização e assinar tratados tidos como humilhantes, dentre eles entregar Hong Kong à coroa inglesa. Sucederam-se diversas guerras civis, com destaque para a Rebelião de Taiping (1851-1864) que arruinou o país. Quando, em 1911, o Império sofreu colapso, surgiram dois partidos opostos: o tradicionalista, que defende a ideia de preservação da civilização chinesa, e o reformador, que propôs que a sobrevivência da China dependeria da adoção das melhores tecnologias que o ocidente poderia oferecer. Em 1912, Sun Yat-Sen, fundador da China moderna, tornou-se Presidente Provisório da República Chinesa. Em 1931, o Japão invadiu a Manchúria e iniciou a Segunda Guerra Mundial para a China. Em 1937, com a guerra aberta do Japão contra a China, a situação agravou-se. Após o ataque japonês a Pearl Harbor, os Estados Unidos uniram-se aos chineses. Com a derrota japonesa em 1945, estourou uma guerra civil na China, terminando com a vitória comunista em 1949 e o início da República Popular da China sob o comando de Mao Zedong. Chiang Kai-shek, general nacionalista, fugiu para Taiwan, alegando ser o líder legal do país.

Três pontos merecem destaque no governo de Mao Zedong: A Revolução Cultural (1966-1976), movimento em que tentou transformar a cultura da China e retirá-la de seus vínculos históricos; a criação do ELP, Exército Popular de Libertação para impor a autoridade pela força e o Grande Passo à Frente (1959-1961), quando milhões de pessoas morreram no esforço de Mao Zedong em acelerar a industrialização.

Com o comunismo, foram instituídos:

- Abolição dos direitos de propriedade;
- Economia centralizada e planejamentos (um filho por família, Revolução Cultural, etc.);
- Regulamentações em relação a transações financeiras, questões trabalhistas e insumos;
- Comércio como monopólio estatal.

Por um lado, isso viabilizou a mobilização de recursos, auto-suficiência em alimentos e um sistema industrial independente, mas, por outro, conduziu ao isolamento, à falta de eficiência, ao controle falho e ao sucateamento. Houve uma melhoria da qualidade de vida das pessoas, porém uma interferência exagerada nas tradições e direitos dos chineses.

O comunismo chinês possui características próprias e isso ficou evidente quando se separou abertamente da União Soviética em 1960 e, conseqüentemente, aproximou-se mais dos EUA. Esse passo, também, contribuiu para o início da desradicalização das políticas internas da China e para sua entrada na ONU, cadeira antes pertencente aos nacionalistas, mas que a partir do tratado de Xangai de 1972, ambos os líderes reconheceram que Taiwan era parte da China. Apesar desse acordo, as relações entre China e EUA são repletas de desconfiança devido às relações do último com Taiwan.

Com a morte de Mao Zedong, destaca-se a figura de Deng Xiaoping considerado líder de fato. Deng procurou evitar a postura de seu antecessor, restringindo-se a cargos oficiais relativamente modestos e conseguindo decisões por consenso. Deng destacou-se por promover a substituição da luta de classes pelo desenvolvimento econômico. Quando, em 1978 optou pelas reformas rumo à política de mercado, sabia que haveria conflito com o PCC, Partido Comunista Chinês. A mudança política, entretanto, não acompanhou a evolução econômica, o que ficou claro em junho de 1989 no confronto da Praça da Paz Celestial,

quando o partido deixou evidente sua postura em relação a grupos de oposição. Em 1992, Deng realizou sua famosa viagem ao sul, declarando que seria glorioso enriquecer, estimulando a propriedade privada e a exportação, mas com o afastamento da política. A moeda foi sendo gradativamente desvalorizada entre 1978 e 1994 e o monopólio estatal do comércio abandonado. Os investidores estrangeiros começaram a ser atraídos por diversos incentivos e para fugir dos elevados custos salariais em seus países de origem. As relações entre a China e EUA intensificaram-se na segunda metade de 1980 através do comércio, de investimentos estrangeiros na China e de mais de 40.000 chineses estudando em universidades norte-americanas. Os eventos de 1989, entretanto, mudaram, drasticamente, a visão ocidental sobre a China.

Em 1988, ascendeu Li Peng, cujo mandato foi caracterizado pela não-ação (inércia das autoridades variando da relutância em enfrentar grupos de pressão à decisão de adiar a ação até o melhor momento). Ao se opor às negociações com a OMC em 1998, foi substituído por Zhu Rongji (1998-2003) que considerou a globalização como irreversível e que o não ingresso na OMC deixaria a China para trás. Destacou-se Jiang Zemin (terceiro Presidente, 1993-2003) que conseguiu dar continuidade a diversas medidas de Deng e, em 1999, alterar a constituição e incluir o direito a propriedade e o Estado de Direito, ou seja, a lei acima do Partido e do Estado foi uma importante mudança, pelo menos no aspecto formal. Em 2001, a China tornou-se membro da OMC e, no ano seguinte, foi o principal destino de investimentos estrangeiros diretos no mundo, à frente dos EUA. No 15º Congresso do Partido Comunista, prometeu-se estender o escopo da democracia ao nível estrutural para assegurar que o povo exercitasse, diretamente, seus direitos democráticos. Zemin não era favorável a eleições acima do nível municipal, preferia a nomeação de jovens profissionais qualificados e reformistas, bem como politicamente confiáveis.

De maneira geral, Story (2004) apresenta a China como em fase de transição para a economia de mercado e para a democracia. Avanços mais intensos têm ocorrido no sentido do mercado principalmente com a entrada na OMC, enquanto o PCC, Partido-Estado, ainda resiste na perda de privilégios que conduzem à democracia. Entretanto, o autor defende que os passos para o mercado irão conduzir, inevitavelmente, à democracia. A transição tem sido gradual, diferentemente do que ocorreu na Rússia. A corrupção está presente em todo o sistema e há falta de instituições e agências reguladoras eficientes e eficazes para trazer segurança ao investidor externo. Além de regras de governança e cumprimento das leis, ainda há problemas

no reconhecimento dos direitos de propriedade, da liberdade de expressão e religiosa, bem como na inexistência de eleições livres, regulares e multipartidárias e de uma constituição; além dos problemas ambientais, questão energética e direitos humanos.

#### **4.1.1 Zonas especiais e as empresas**

Em 1980, foram estabelecidas quatro zonas especiais em frente a Hong Kong, na província de Guangdong e em frente a Taiwan, na província de Fujian. O destaque é Shenzhen, que em 1978 era uma cidade rural de 30.000 habitantes e tornou-se uma cidade de 3 milhões de habitantes para os industriais de Hong Kong. Essas cidades foram cercadas e objetivavam atrair empresários de etnias chinesas de Hong Kong e Taiwan oferecendo-lhes isolamento de suas operações das regulamentações locais da China continental sobre impostos, relações trabalhistas e materiais. Em 1984, o sucesso dessas zonas em atrair investimentos foi tão grande que os benefícios foram estendidos para outras quatorze cidades costeiras. Isso causou desequilíbrio nas regiões internas da China. Apesar de os investimentos estrangeiros na província de Guangdong terem se reduzido em mais de 10%, a década de 1990 em relação à década anterior, ainda atraía mais de um quarto de todos os investimentos na China, sendo mais do que o dobro do total investido em Jiangsu e o triplo do investido em Xangai. (STORY, 2004; XU, 2006).

No chamado Capitalismo da Diáspora, fenômeno que se refere aos investimentos diretos realizados nos países de origem de estrangeiros moradores de outros países, haveria uma tendência de essas pessoas estarem mais propícias a investir em seu país de origem do que outros estrangeiros. Esse fenômeno foi identificado na China e Índia (STORY, 2004; RAMAMURTI, 2004; SIM; PANDIAN, 2003). Na China, os investimentos diretos estrangeiros de Hong Kong, Cingapura e Taiwan responderam por cerca de 50% de todos os novos compromissos em 1999. Sim e Pandian (2003) enfatizam que fatores culturais e étnicos, com ênfase na confiança e relacionamento, são essenciais para explicar a internacionalização na Ásia. Os investidores chineses do exterior detêm cerca de 80% do montante do FDI na China. Hong Kong é a fonte principal e Taiwan é a segunda. Essa confiança na estabilidade fundamental da China é, frequentemente, reforçada por laços de sangue e afinidade dos chineses que moram fora do país para reinvestir em suas províncias de origem com destaque para Guangdong e Fujian, bem como por incentivos do governo, com



destaque para o governo de Taiwan no esforço para a internacionalização de suas empresas (STORY, 2004; SIM; PANDIAN, 2003).

A abertura da China aconteceu em 1979, no momento em que as grandes corporações ao redor do mundo estavam se fundindo, crescendo e aumentando o fluxo de investimentos no mundo. Em termos setoriais, no início de 1980, os investimentos estrangeiros foram direcionados à exploração geológica refletindo o projeto do governo pela auto-suficiência energética, bem como investimentos imobiliários e em turismo. Após as reformas regulatórias de 1986, o fluxo dirigiu-se para indústrias voltadas para a exportação. Desde o crescimento de 1993, a maior proporção de investimentos foi para a manufatura, com cerca de metade sendo dirigida para indústrias intensivas em mão-de-obra, como têxteis e de vestuário, e a outra metade foi, igualmente, dividida em atividades intensivas em tecnologia, como fabricação de produtos farmacêuticos e operações de capital intensivo como o refino de petróleo e a fabricação de produtos químicos. O setor de serviços foi bloqueado por um decreto do governo. A China tornou-se a base de montagem para subsidiárias asiáticas que exportam para os mercados ocidentais. (STORY 2004; XU, 2006).

O Partido-Estado procurou atrair investimentos diretos estrangeiros (FDI) como forma de introduzir novas tecnologias, de transferir capital e habilidades gerenciais e de reforçar o setor externo. O veículo, inicialmente preferido para tal, foi a formação de *joint-ventures*. A lei de julho de 1979 determinou que o capital estrangeiro deveria ser responsável por pelo menos 25% do capital total de *joint-venture*. A lei de 1986 permitiu a formação de empresas de capital 100% estrangeiro e a lei de 1988 proveu uma estrutura legal mais completa para as corporações estrangeiras: a proteção contra expropriações, o acesso aos mercados locais e uma distribuição de lucros não mais dependente das participações dos parceiros. Empresas com 100% de capital próprio são aliados naturais das empresas privadas chinesas para reforçar os direitos de propriedade naquele país. (STORY, 2004, p. 352).

Os fatores de atratividade de FDI para a China, segundo Story (2004) são: grande mercado doméstico (potencial), baixos salários e mão-de-obra abundante de baixa produtividade (com potencial para desenvolver mão-de-obra qualificada, pacotes de incentivos fiscais, redução de impostos de importação, zonas econômicas especiais e investimentos em infra-estrutura. Em termos regulatórios, o quadro 4 resume a evolução que a China tem realizado para atrair investimentos externos.

**Quadro 4– O regime de Investimento externo direto (FDI) na China tem sido progressivamente regulamentado**

<b>1979</b>	Lei sobre <i>joint ventures</i> utilizando investimentos chineses e estrangeiros.
<b>1982</b>	Revisão da constituição autoriza FDI na China.
<b>1983</b>	Regulamentações para implementar a lei de 1979, fornecendo mais detalhes sobre as operações e as políticas preferenciais para <i>joint ventures</i> . Também há lei para proteger marcas comerciais.
<b>1984</b>	Lei sobre patentes. Acordos com parceiros comerciais para evitar dupla tarifação. Subscrição de acordos internacionais sobre LPI, lei de propriedade intelectual.
<b>1985</b>	Lei sobre contratos com empresas estrangeiras.
<b>1986</b>	Lei permitindo empresas com capital 100% estrangeiro nas zonas econômicas especiais. Nota do Conselho de Estado sobre incentivos para avançar o FDI utilizando tecnologias de ponta e para exportação, regulamentada pela lei de <i>joint ventures</i> cooperativas de 1988.
<b>1990</b>	Emendas às leis de 1983 e 1986, determinam que o Presidente do Conselho de uma <i>joint venture</i> não precisa ser nomeado pelos investidores chineses. Fornecida a proteção contra nacionalização.
<b>1993</b>	Lei da concorrência desleal relativa à formulação de <i>holdings</i> .
<b>1994</b>	Provisões fiscais para unificação gradual de tratamento entre empresas domésticas e estrangeiras. Permissão para que as organizações chinesas sejam negociadas como empresas <i>joint stock</i> .
<b>1995</b>	Disposições provisórias relativas a FDI – revisadas em 1997 e 2002 – classificando o investimento: projetos incentivados e permitidos (novas tecnologias, capacidade de exportação, qualidade de produtos usando recursos locais), projetos restritos e proibidos (localizados em áreas restritas, usam recursos escassos ou de monopólio estatal)
<b>2000</b>	Regulamentação permitindo que pessoas físicas assinem contratos de franquia com corporações estrangeiras.
<b>2001</b>	Comprometimentos com a OMC.
<b>2004</b>	<i>Status</i> dos comprometimentos com a OMC: todos foram cumpridos, exceto autorização de varejistas estrangeiros que foi cumprido em parte, permissão de vendas diretas está atrasada e permissão para refino de combustível, empresas estrangeiras na construção, investimento estrangeiro em serviços básicos de telecomunicações são discutíveis ou problemáticas.

FONTE: Adaptado de STORY, 2004, p. 355-356; US-CHINA BUSINESS COUNCIL, 2005.

Para os nacionalistas chineses, as multinacionais estrangeiras estão causando sérios problemas para as empresas públicas. Não há consenso sobre as causas do aumento das perdas, se é resultado do baixo desempenho das empresas, das mudanças nas políticas como preços, impostos e taxas de depreciação ou no aumento da competição. Questiona-se, ainda, sobre a perda da autonomia do governo chinês. Por outro lado, existem aqueles que defendem que a contribuição das multinacionais estrangeiras não está relacionada apenas à transferência de tecnologia e capital, mas também à introdução de novo sistema e abordagem de negócios e que aprimorariam competências e recursos (conhecimento tecnológico, recursos financeiros, habilidades técnicas e de gestão bem como experiência em *marketing*). Em termos macroeconômicos, os investimentos estrangeiros ajudaram a China a se tornar o país em desenvolvimento mais importante, muito à frente da Rússia, da Índia e da Indonésia e pelo menos em condições de igualdade com o Brasil. Além disso, alguns argumentam que as empresas chinesas são capazes de desenvolver suas competências para vencer as

multinacionais em seu próprio jogo. (STORY, 2004; CHILD; RODRIGUES, 2005; XU, 2006).

É possível observar a influência dessa série de mudanças no mercado interno chinês a partir dos resultados da pesquisa da Deloitte Consulting coordenada por Kalish (2005). O estudo apresenta que houve um crescimento de 55.5% no consumo entre 1997 e 2003 na China. Desde a metade da década de 1990, a maioria das famílias urbanas passou a possuir televisores, máquinas de lavar e geladeira; essa tendência está permeando a zona rural também. Entretanto, foi observada uma taxa mais elevada de crescimento na poupança doméstica com aumento de 124% entre 1997 e 2003, enquanto a renda percapita, na zona urbana, cresceu 64.2%. Apesar de se tratar de um país com governo comunista, a China foi descrita como uma economia de mercado o que inclui um desbalanceamento entre padrões de renda e vida. As regiões com renda percapita mais elevada são: Pequim, Xangai e Guangdong com renda aproximadamente 60% acima da média nacional (KALISH, 2005). Vale observar que essas províncias, também, recebem destaque em termos de investimento direto estrangeiro, tendo recebido 39.93% do total de investimento na China entre 1995 e 1998. Pequim, sede do governo chinês, foi a 2ª província que mais recebeu investimento entre 1987 e 1990, mas perdeu participação relativa diante das demais províncias apesar do crescimento de mais de 119 milhões de dólares investidos entre 1987 e 1990 para mais de 671 milhões de dólares entre 1995 e 1998. Xangai foi a 3ª entre 1987 e 1990, a 4ª entre 1991 e 1994 e a 5ª entre 1995 e 1998. Apesar de sua posição relativa no total de investimento ter sido reduzida, o crescimento do volume total de investimentos foi de mais de 117 milhões de dólares no primeiro período, para mais de 698 milhões de dólares no segundo período e mais de 1.5 bilhões de dólares no terceiro período. Guangdong, entre 1987 e 1998, foi a província que mais recebeu investimento direto estrangeiro, com montante de mais de 412 milhões de dólares entre 1987 e 1990 para mais de 4.6 bilhões de dólares entre 1995 e 1998. (XU, 2006)

Apesar de os fatores de atração e de os negócios na China terem gerado resultados relativamente bons para grande número de empresas ocidentais, a adaptação não tem sido fácil para todas as empresas. Tse (2006) afirma que para as empresas terem sucesso na China, é fundamental a habilidade de entrar nas mentes de seus competidores ou parceiros. Os exemplos de algumas empresas que iniciaram operações e foram malsucedidas na China relatados por Story (2004), ilustram que tipo de problemas podem resultar. A Whirlpool

(americana), por exemplo, realizou contratos com 4 *joint ventures* no inverno de 1994-1995 com a expectativa de que o mercado chinês se igualaria ao americano em uma década:

A Whirlpool descobriu tarde demais que as *joint ventures* chinesas tinham redes de distribuição separadas, não complementares e mal desenvolvidas. Elevar seus padrões de produção ao padrão mínimo custaria muito em termos de salários para a mão-de-obra transferida dos EUA e de absorção dos escassos recursos gerenciais. Acima de tudo, a alta gerência da Whirlpool subestimou seriamente a concorrência local. Em 1997, desistiu de suas operações de fabricação de geladeiras e aparelhos de ar-condicionado, alegando excesso de capacidade produtiva no mercado. (STORY, 2004; p. 360-361)

A Procter & Gamble, Unilever e a Nestlé avançaram sobre a China e viram seus mercados dominados por marcas piratas locais. A AT&T afirmava que a burocracia chinesa era um labirinto, que o tempo de negociação da *joint-venture* foi muito maior do que o esperado. Quando se consideravam mais ou menos confortáveis, descobriram que o parceiro tinha uma enorme agenda oculta, que revelava aos poucos. Pensaram ter feito uma boa compra de recursos na China, mas descobriram que não poderiam vender fora das muralhas da cidade; houve problemas no abastecimento de energia elétrica. O sistema de distribuição era muito ineficiente, mas havia a proibição de montar um sistema próprio. Erraram em calcular a demanda. Os custos operacionais na China em relação ao resto do mundo foram maiores do que os custos de mão-de-obra. (STORY, 2004, p. 360-363)

#### **4.1.2 China e Brasil: contextos organizacionais na internacionalização e culturas**

Apesar de todas as dificuldades que muitas empresas enfrentaram, a China tem recebido crescentes investimentos diretos estrangeiros. Em 2004, foram 61 bilhões de dólares investidos. O Brasil, em contrapartida, recebeu 18 bilhões. As empresas chinesas, também, realizam investimentos no exterior. Dentre as 25 empresas de países em desenvolvimento listadas de acordo com seu patrimônio no exterior em 2004 (UNCTAD, WIR Report 2005), a China possuía duas empresas (*China Ocean Shipping*, 7º e *China National Petroleum*, 13º lugar) assim como o Brasil (Petrobrás, 8ª e CVRD em 23º lugar). Os investimentos diretos no exterior provenientes da China continental ainda são muito recentes e feitos por dois tipos de empresas: empresas privadas caracterizadas por seu foco em estratégias de longo prazo (com objetivo de organizar operações internacionais sistematicamente e seriam as únicas que poderiam se tornar realmente globais) e empresas estatais de processamento de material que estão investindo intensamente no exterior com o propósito de assegurar suprimento de matérias-primas. (CHILD; RODRIGUES, 2005; HUANG, 2005).

Diante do fenômeno de internacionalização envolvendo países emergentes, Khanna et al (2005) avaliaram o contexto institucional dos países do BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China) a partir de cinco variáveis: sistema político e social, abertura, mercados de trabalho, de capitais e de produtos. Para finalidade deste estudo, serão comentados apenas os casos do Brasil e China .

Identificou-se que a estrutura política no Brasil está fundamentada em uma democracia vibrante e burocracia implacável, havendo focos de corrupção nos diversos níveis do governo. Na China, o monopólio do poder político é detido pelo Partido Comunista, com governos locais tomando decisões da política econômica e havendo chance de abuso por parte dos oficiais visando ao ganho pessoal. A sociedade civil, no Brasil, é caracterizada por mídia local influente e ONGs com atuação marginal. Na China, com a mídia censurada pelo governo e poucas ONGs independentes, as empresas não precisam se preocupar com críticas, mas não podem contar com a ajuda civil contra abusos de poder. Existe abertura nos dois países que permitem investimentos diretos seja pela construção de novos empreendimentos seja por aquisições. Na China, entretanto, as companhias adquiridas podem ter dívidas escondidas enquanto alianças devem estar aliadas com interesses de todos os níveis do governo.

No Brasil, o mercado de trabalho é caracterizado por sindicatos fortes e atuantes e grande número de gestores talentosos com conhecimento de inglês. Na China, os trabalhadores podem se filiar a sindicatos controlados pelo governo com pouca atuação (apenas casos registrados em Hong Kong e Taiwan) e, quanto aos gestores, há um mercado relativamente pequeno e estático (principalmente fora da costa leste), sendo que os gestores seniores não são fluentes em inglês, exceto os membros da diáspora que voltaram à China.

No mercado de capitais, o Brasil oferece bom e claro sistema bancário, com mercado de ações existente, mas modesto e sistema de falências ineficiente. Na China, o sistema bancário e de ações estão subdesenvolvidos, com acesso restrito a fonte de financiamento local (as empresas estrangeiras devem buscar financiamento em seu país de origem), pouca transparência corporativa, padrões de contabilidade frágeis bem como o sistema de falências.

Por fim, o mercado de produtos no Brasil é caracterizado por capacidade de desenvolvimento de produtos localmente, direitos de propriedade intelectual assegurados em alguns casos,

aceitação de marcas locais e estrangeiras, fornecedores e malha logística existente. Na China, a imitação e pirataria são recorrentes com regulamentações sobre propriedade intelectual que variam entre as províncias, os consumidores preferem comprar produtos americanos, europeus e japoneses (segundo KALISH, 2005, essa preferência estaria entre os consumidores jovens), os fornecedores detêm fortes capacidades em manufatura, há poucos vendedores que aplicam técnicas avançadas, o sistema rodoviário é bem desenvolvido e os portos excelentes.

Em termos gerais, o Brasil é avaliado como favorecido por seu contexto democrático, mas peca, principalmente, em corrupção e infra-estrutura de transportes. A China, em contrapartida, está sob influência do forte Partido Comunista imerso em corrupção, e um ambiente de negócios difícil, mas com uma economia de mercado com intensa industrialização, passando por um milagre econômico e em forte crescimento, população de 1.3 bilhões de pessoas e infra-estrutura de exportação atraentes. (HUANG, 2005).

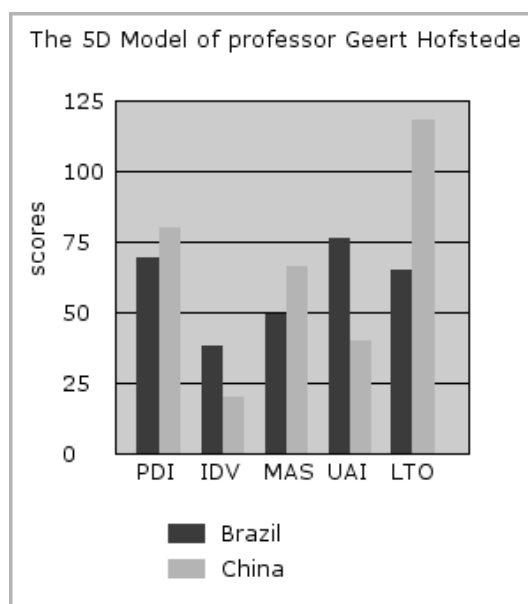
Em relação ao contexto cultural, a análise dos índices de avaliação de cultura das nações apresentadas por Hofstede (1991) apresenta algumas semelhanças e diferenças entre Brasil e China. A pontuação a partir da coleta do ano de 2003 para os dois países foi a seguinte:

**Tabela 1 - Brasil-China: pontuação nas dimensões culturais de Hofstede**

<b>País</b>	<b>PDI</b>	<b>IDV</b>	<b>MAS</b>	<b>UAI</b>	<b>LTO</b>
<b>Brasil</b>	69	38	49	76	65
<b>China</b>	80	20	66	30	118

FONTE: ITIM INTERNATIONAL, 2003. Acesso em 25 nov. 2005.

Na tabela 1, foram apresentados os valores para cada um dos índices. O gráfico 1 ilustra os dados da tabela:



**Gráfico 1 - Comparação Brasil-China das dimensões culturais de Hofstede em 2003**

FONTE: ITIM INTERNATIONAL, 2005.

Na China, a LTO, orientação de longo prazo é o fator com pontuação mais elevada, refletindo uma sociedade muito ligada a tradições e com mudanças e tomadas de decisões muito mais lentas do que o Brasil. O segundo índice com diferenças mais acentuadas de pontos entre Brasil e China é o de preocupação em evitar incertezas (UAI). O Brasil tem índice mais do que duas vezes superior ao da China, refletindo uma menor aceitação de situações pouco estruturadas. Hofstede atribui esse índice ao fato de aproximadamente 70% da população brasileira ser católica (ITIM INTERNATIONAL, 2005). Outra opção é a população trazer uma memória negativa recente de um histórico de instabilidades política e econômica, crises cambiais e inflação, entre outros. O IDV, índice de individualismo, é muito baixo na China, refletindo uma sociedade coletiva, influenciada pelo comunismo e pelo confucionismo que valoriza o grupo como extensão da família e tem a lealdade como valor primordial. Em entrevista, Luodan Xu ilustra essa característica chinesa ao descrever o *guanxi* como algo inerente ao ser humano e fruto de uma preocupação em fazer o próximo (desde que pertencente à rede de relacionamento) se sentir bem. Esse índice é também baixo no Brasil, entretanto, é ainda quase o dobro do índice chinês. O resultado desses três índices representa fonte potencial de dificuldade na interação dos brasileiros no ambiente empresarial chinês. Quanto à PDI, aceitação de desigualdades que reflete a aceitação da hierarquia, e a MAS, diferença entre gêneros que enfatizam os papéis tradicionais do homem e da mulher na sociedade, ambos os países possuem índices altos e com valores próximos, sendo os da China superiores aos do Brasil.

Story (2004, p. 373) relaciona algumas regras empíricas para fazer negócios na China: ser claro a respeito de seus próprios objetivos e aos objetivos dos parceiros chineses; não adaptar a estratégia às exigências do governo; exercer o controle por meio de uma participação majoritária, mas, se isso não funcionar, considerável influência pode ser exercida explorando a alavancagem derivada do fornecimento de *know-how*, tecnologia, etc.; estar na China objetivando longo prazo não significa operar uma empresa que dê prejuízos indefinidamente (o tempo de maturação do negócio pode variar entre 10 e 30 a 40 anos); desenvolver boas antenas para ajudar a aprender a respeito do ambiente mutante da China; lembrar que o governo da China não é monolítico e que as relações devem ser cultivadas em todos os níveis do Estado. Por último, recomenda-se que se compartilhe o mesmo sonho que o sócio local, mas que se mantenha atento. O processo de entrada na China é um passo, a gestão cotidiana para manter as operações corporativas é muito diferente.

O uso de *joint-ventures*, inevitavelmente, faz da cultura corporativa uma questão-chave para as empresas estrangeiras. Recomenda-se que se verifique sempre: qual o desenho organizacional, quem tem o poder na organização e qual seria a chave para mudar o comportamento. O gerenciamento dos recursos humanos é uma chave para o ingresso na China. Um ponto de partida é reconhecer que a China não é um país de mão-de-obra barata. Muitas outras características do mercado de trabalho conspiram para aumentar os custos totais do trabalho. As empresas ocidentais deveriam selecionar empregados com capacidade de antecipar problemas e que estivessem prontos para falar e atuar. Entretanto, isso não acontece rapidamente com o povo chinês e as empresas têm que investir em treinamento. Além disso, as relações de trabalho são fiscalizadas por auditores sociais ocidentais. O risco de uma operação de propriedade integral na China é ser uma ilha auto-suficiente, isolada de *guanxi* (relacionamento) e, portanto, correndo o risco de não conseguir contratos e pedidos (STORY, 2004, p.284-386). Tse (2006) afirma que a qualidade da gestão e estruturas transparentes de governança estão ganhando importância ante o *guanxi*, mas reconhece que bons relacionamentos ainda colaboram para o sucesso na China.

A questão do relacionamento ou *guanxi* na China é muito debatida por diversos autores. Durante a entrevista, Luodan Xu afirmou que *guanxi* vai existir sempre porque tem suas origens nas pessoas e no interesse de fazer os outros se sentirem bem. Mas essa preocupação não se destina a qualquer pessoa, mas àquelas com as quais existam laços que podem ser de



amizades antigas, família ou admiração. Para as pessoas que fazem parte dessa rede de relacionamento, é questão mandatória dedicar-se em fazê-los se sentirem bem e ajudá-los no que for possível. O *guanxi* opõe-se à lógica do capitalismo e talvez seja uma das principais dificuldades do estrangeiro que se instala no país. A China, assim como o Brasil, seria muito menos baseada em regras escritas do que em regras não escritas. Na China, tudo é relativo, pois a velocidade de mudança tem acontecido tão rapidamente, que é tolerável que não se sigam as regras. Luodan Xu acredita que alguns investidores estrangeiros não estejam preparados adequadamente para se deslocar para a China. Para ela, seria necessário fazer estudos com pelo menos um ano de antecedência. Além de conhecimento de mercado e desenvolvimento de estratégia de entrada, esse período, também, deve ser dedicado a realizar visitas à China, habituar-se à dinâmica do país e construir *guanxi*. A preparação não deve ser feita apenas com os executivos, mas também com suas famílias.

A Deloitte Consulting relaciona uma lista de requisitos estratégicos para o sucesso: empregar bons gestores locais, investir no longo prazo, ser fiel às competências essenciais da empresa, reconhecer e adaptar-se aos aspectos únicos da cultura. (KALISH, 2005).

## **4.2 Apresentação do caso e análise de seu processo de internacionalização**

A Embraco, Empresa Brasileira de Compressores S.A., é líder no mercado mundial de compressores herméticos, com produção anual de aproximadamente 24 milhões de unidades. Com 35 anos desde sua fundação, emprega mais de 10.200 pessoas, é líder mundial, exporta para diversos países e mantém plantas produtivas no Brasil, Itália, Eslováquia e China, além de unidades de negócios nos Estados Unidos e México. A seguir, alguns marcos históricos da empresa.

### **4.2.1 Histórico**

A Embraco S.A. foi fundada em 1971, a partir da reunião de três produtores de refrigeradores: Consul, Springer e Prosdócimo. O parque fabril foi inaugurado em 1975. Quando, em 1976, a

empresa se associa ao grupo Brasmotor<sup>11</sup>, começa a voltar suas atenções para o exterior, passando a exportar a partir do ano seguinte.

Em 1982, a Embraco S.A. estabelece um convênio com a Universidade Federal de Santa Catarina para o desenvolvimento de tecnologia própria. No ano seguinte, estrutura-se a área de P&D. Em 1987, abre-se o escritório comercial nos Estados Unidos. No mesmo ano, o primeiro compressor com tecnologia 100% Embraco S.A. (chamado EM) entra no mercado.

Em 1990, a Embraco já havia produzido 50 milhões de unidades. Em 1992, começa a produzir compressores com gases alternativos ao CFC e conquista o certificado ISO 9001. Em 1994, é eleita a empresa do ano pela Revista Exame.

Em 1995, a partir de uma *joint-venture* com a Snowflake Compressor Company Ltd., a Embraco S.A. começa a produzir em Pequim, na República Popular da China. Em 1996, ao completar 25 anos, atinge a marca dos 100 milhões de compressores fabricados no Brasil, conquista o certificado ISO 9001 na China e inaugura nova linha de produção na Itália.

Em 1999, é inaugurada a planta na Eslováquia. Em 2004, inaugura a unidade de negócios no México. No ano de 2004, a Embraco S.A. teve crescimento de 5.9% nas vendas e receitas 5.7% maiores do que no ano anterior.

A Embraco S.A. tem como missão “oferecer soluções inovadoras para uma melhor qualidade de vida” e como visão “ser, em todos os mercados, o fornecedor preferencial de soluções para refrigeração”. Os valores da empresa são:

**Quadro 5 - Valores declarados da Embraco S.A.**

<b>Comprometimento</b>	Ser Embraco é responsabilizar-se por seu destino.
<b>Excelência</b>	Dedicar-se constantemente à busca da perfeição.
<b>Inovação</b>	Usar de toda a criatividade, além dos próprios limites.
<b>Integridade</b>	Agir de forma justa, honesta e transparente, com retidão e imparcialidade.
<b>Respeito</b>	Compreender, aceitar e valorizar a diversidade dos povos e indivíduos.

FONTE: Relatório Anual EMBRACO S.A., 2004.

<sup>11</sup> O grupo Brasmotor é composto pela Embraco, Multibrás e Multibrás Amazônia. A Whirlpool Corporation, líder mundial no setor de linha branca, controla o grupo (ISTO É DINHEIRO, 5/10/2001).

A Embraco S.A. mantém programas voltados para a preservação ambiental e atuação social. Além do certificado ISO 14001 em mais de uma fábrica, ela promove o Prêmio Embraco de Ecologia para incentivar a educação ambiental nas escolas e está entre as principais empresas brasileiras em responsabilidade corporativa. Em seu relatório anual é apresentado o balanço social em que estão disponíveis os resultados de indicadores de desempenho ambiental e social.

#### **4.2.2 Produto e tecnologia**

O compressor é um produto de mecânica relativamente simples, entretanto, o processo produtivo possui algumas peculiaridades que garantem a vida útil do produto (que deve ser acima de 10 anos), baixo refugo e viabilidade produtiva. O produto encontra-se em uma fase madura e as inovações estão relacionadas à redução do consumo de energia, à aplicação de dispositivos eletrônicos para melhoria de desempenho, ao desenvolvimento de soluções customizadas para profissionais de diversos setores que necessitem de refrigeração, além da ampliação do produto (conjuntos de refrigeração ao invés do compressor apenas). O primeiro compressor feito na Embraco S.A., um PW com tecnologia da empresa dinamarquesa Danfoss, foi produzido em Setembro de 1974.

Em 1982, a Embraco estabeleceu um convênio com a Universidade Federal de Santa Catarina para a criação de tecnologia própria. No ano seguinte, estruturou a área de P&D e começou a produzir os compressores da família F. Em 1987, o primeiro compressor com tecnologia 100% Embraco S.A. é lançado no mercado. Em 1988, inaugura-se a fundição em Joinville e, em 1990, em Itaiópolis, passam a ser produzidos componentes elétricos.

Em 1992, a empresa conquista o ISO 9001 e começa a produzir compressores utilizando gases alternativos aos CFCs. Em 1994, a nova linha de compressores EM entra em operação no Brasil. Em 1996, a empresa completa 25 anos e 100 milhões de compressores fabricados no Brasil. A Embraco-Snowflake (subsidiária da China) recebe certificação ISO 9001. Na Itália, inaugura-se a fabricação de compressores EM. O primeiro modelo de compressores VCC, compressor com capacidade variável é apresentado aos clientes.

Em 1997, os compressores EG, de alta eficiência, começam a ser fabricados no Brasil enquanto, na China, começam a ser produzidos os compressores da família EC. Em 2000, o presidente da Embraco S.A. recebe o Prêmio Mérito Tecnológico da ANPEI, Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia de Empresas Inovadoras e a certificação ISO 14001.

Em 2001, a planta da Itália recebe o ISO 14001, unidades condensadoras começam a ser produzidas em Itaiópolis, a empresa lança no Brasil a série racional de alta eficiência energética, o presidente da empresa recebe a medalha do conhecimento do CNPq e o compressor VCC recebe o prêmio FINEP de inovação tecnológica regional e nacional.

Em 2002, a planta na Eslováquia recebe certificação ISO 9001. Em 2003, a Embraco S.A. firma parceria com a Bristol Compressors, divisão da York International, e passa a oferecer ao mercado compressores de maior potência. No mesmo ano, no Brasil, entra em atividade o EECON, *Embraco Electronic Controls*. Além disso, em parceria com a UFSC e a FINEP, a empresa investe na construção do centro avançado de pesquisa com ênfase em refrigeração. Em 2004, a planta na Itália recebeu a certificação OHSAS 18001 e a planta na Eslováquia o ISO 14001.

Os últimos lançamentos da empresa, feitos durante a Feira FABRAVA em Setembro de 2005, foram soluções customizadas como as unidades seladas de refrigeração, unidades condensadoras e o compressor Embraco VCC® para refrigeração comercial. O VCC® é equipado com um motor de magnetos permanentes e um inversor de frequência, que identifica quando o refrigerador necessita de uma maior capacidade de refrigeração e aumenta a sua rotação ou, numa situação inversa, a diminui quando a temperatura interna ideal é atingida. O VCC® é adaptável às necessidades de cada segmento da economia: a redução do consumo de energia pode chegar a 40%.

No processo produtivo, 60% dos custos de produção são devidos, a matérias-primas com destaque para o aço, o cobre e o alumínio. Essas *commodities* têm sofrido crescente elevação de preços e, com a união da Mittal e Arcelor, dois principais produtores mundiais de aço, anunciada recentemente, há a preocupação quanto ao aumento representativo no preço deste insumo.

A Embraco S.A., está investindo no sistema de produção enxuta para aprimoramento do processo e redução de estoques. O objetivo é de trazer maior flexibilidade às linhas de produção. O sistema está sendo trazido para a empresa através de programas de avaliação do fluxo de valor e de reuniões de *kaizen* para o desenvolvimento de melhorias. Os resultados têm sido surpreendentes para a gestão da empresa que pretende ampliar o projeto para outras áreas da empresa e para todas as subsidiárias.

### **4.2.3 O Setor**

A Embraco S.A. identifica-se como indústria mecânica (de máquinas e equipamentos) e produz compressores para refrigeradores e *freezers*, bebedouros, refresqueiras, *freezers* de maior porte, expositores de bebidas e balcões frigoríficos. Os principais clientes mundiais da Embraco S.A. são a Whirlpool (com destaque para suas marcas brasileiras Brastemp e Consul), a Electrolux, a Bosch, a GE e a LG. As vendas direcionam-se, também, a outros fabricantes de refrigeradores de menor porte ou com compras pouco freqüentes, mercado de reposição e estabelecimentos comerciais que compram soluções em refrigeração e não apenas os compressores.

O compressor é o um elemento-chave para os fabricantes de refrigeradores. A durabilidade e a eficiência do refrigerador dependem, em grande parte, do compressor. Por isso, os principais fabricantes de refrigeradores, normalmente, criam fortes ligações com fabricantes de compressores. A Embraco S.A., por exemplo, é controlada pela Whirlpool do Brasil S.A. com mais de 80% das ações. A principal concorrente mundial da Whirlpool mundialmente, a Electrolux, até setembro de 2003 detinha a ACC, principal concorrente da Embraco e foi vendida para um grupo financeiro com ligação com a Electrolux, a Dresdner Kleinwort Capital. Apesar de a Embraco S.A. estar fortemente relacionada com a Whirlpool, a principal concorrente da Electrolux, essa é uma importante compradora dos compressores da empresa brasileira. Por outro lado, a controladora da Embraco S.A. também possui outros fornecedores de compressores ao redor do mundo. Os principais concorrentes mundiais da Embraco S.A. são: ACC, Tecumseh, Matsushita, LG e Danfoss, nessa ordem.

Em 2004, foi estimado que a Embraco S.A. detinha, aproximadamente, 20% do mercado mundial de compressores assim distribuídos: 47% da América do Sul, 45% da América do Norte, 15% da Europa e 6% da Ásia. O único mercado em que se prevê crescimento

significativo para os próximos anos é o asiático. A China e a Índia concentram os principais produtores mundiais, sendo que na China, além dos grandes concorrentes, como a ACC e LG, há grande número de concorrentes locais que, apesar de ainda oferecerem produtos de qualidade inferior, têm crescido rapidamente. Dentre eles, destacam-se:

**Tabela 2 - Produção de Empresas de Compressores Chinesas em 2005**

<b>Empresa Chinesa</b>	<b>Produção Estimada em 2005 (em milhões de unidades)</b>
Wanbao	6
H Donper	5
Huayi	5
Jiaxipera	4
Qianjiang	4
Baixue	3
Sanyo	1.2

FONTE: Dados internos EMBRACO S.A.

A competição, na China, tem recebido especial atenção da empresa nos últimos anos, que a reconhece como um ambiente com alta complexidade, diversidade e potencial.

#### **4.2.4 O processo de internacionalização**

Impulsionada pela demanda de seu principal cliente e acionista devido a suas competências tecnológicas, a Embraco S.A. iniciou seu processo de internacionalização através da exportação para a América Latina (1976) e, dois anos mais tarde, passou a exportar para os Estados Unidos e Canadá, principais mercados para a Whirlpool, sua principal acionista. A decisão de operar no exterior foi resultado de uma decisão estratégica. Segundo fala de um diretor corporativo: "tínhamos duas opções: tornarmo-nos produtores regionais ou produzir em larga escala. Para obter-se produção de escala precisa-se considerar outros mercados além do Brasil" (REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO, 1997, p. 10). Em 1987, abriu-se o escritório comercial nos Estados Unidos com a proposta de estar próximo dos clientes apesar de não ter planta produtiva no país devido ao elevado custo de mão-de-obra. Em 1991, a empresa abriu um escritório comercial e de assistência técnica na Alemanha que foi descontinuado após 1994, quando a Embraco S.A. assumiu a primeira unidade produtiva fora do Brasil: a Aspera na Itália, anteriormente controlada pela Whirlpool. Em 1995, constituiu-se a Beijing Embraco-Snowflake Compressor Company Ltd., *joint-venture* com sede em Pequim, na República

Popular da China. Em 1998, começa a estruturação da planta na Eslováquia inaugurada no ano seguinte e passou a ser o principal centro de produção na Europa. Em 1999, é constituída a Embraco Ásia Trading Pte Ltd. com sede em Cingapura, mas foi, posteriormente, descontinuada quando a subsidiária na China passou a assumir suas atividades. Em 2003, a Embraco S.A. estabeleceu parceria com a Bristol Compressors, divisão da York International, e passou a oferecer ao mercado norte-americano compressores de maior potência. No mesmo ano, foi inaugurada nova unidade de negócios em Chieri, na Itália. Em 2004, foi instalada uma unidade de negócios no México. Em maio de 2006, a nova fábrica na China foi inaugurada. A empresa está fisicamente presente em 3 continentes e seus produtos são comercializados em mais de 80 países. Possui fábricas no Brasil, Itália, Eslováquia e China, e unidades de negócios nos Estados Unidos, México e Itália. Juntas, as unidades fabris têm capacidade anual superior a 26 milhões de compressores.

O relacionamento da Embraco S.A. com a China iniciou-se em 1986 através da exportação de compressores, tornando-se uma marca conhecida na Ásia. Considerando-se a taxa de crescimento econômico da China e de outros países asiáticos, o potencial de crescimento do mercado doméstico chinês e asiático, a boa infra-estrutura, o baixo custo de produção e a possibilidade de a China tornar-se a principal base de exportação para a Ásia, bem como a demanda de seu principal cliente e acionista, foi tomada a decisão de produzir na China.

Foi realizado um estudo para reconhecer as particularidades do mercado chinês sobre: como se faz negócio, funcionamento do mercado financeiro, sistema jurídico e tributário, diferenças regionais, principais demandas do mercado e diferenças culturais entre Brasil e China. Em 1993, começaram as negociações sobre uma possível parceria entre a Embraco S.A. e uma empresa local e, dois anos mais tarde, foi consolidada a *joint-venture* Embraco-Snowflake em 1995, em um investimento de US\$53 milhões em que a Embraco S.A. detém 55% das ações<sup>12</sup>. O acesso à China, segundo os executivos da Embraco S.A., só foi possível por a empresa ser líder no mercado e por deter competências tecnológicas valorizadas.

---

<sup>12</sup> Segundo a legislação vigente em 1995, algumas das condições imposta pelo governo chinês para o estabelecimento de fábrica na China foram: a empresa deveria ter um sócio local indicado pelo governo, a Embraco deveria fornecer tecnologia e manter pelo menos 5 executivos da matriz na subsidiária e oferecer o mínimo de 1100 empregos.

Na mesma época (inverno de 1994-1995), a Whirlpool, principal acionista e cliente da Embraco S.A., estabeleceu quatro *joint-ventures* na China. As operações das duas empresas foram casadas com a Whirlpool puxando a cadeia produtiva para fornecimento em seus mercados de interesse. Segundo Story (2004), a Whirlpool abandonou suas *joint-ventures* após uma série de problemas operacionais, alegando excesso de capacidade produtiva (STORY, 2004; p. 361). As operações da Embraco-Snowflake mantiveram-se e, mais de uma década depois, em Maio de 2006 foi inaugurada uma nova fábrica dobrando sua capacidade produtiva. A fábrica na China está sediada em Pequim, com posição estratégica para atender o mercado asiático, possui ISO 9001, aproximadamente 1200 empregados e produção de 2.2 milhões de compressores com foco em refrigeração doméstica. Dentre os desafios enfrentados, destacam-se: a retenção de empregados já treinados, principalmente da área administrativa, o risco de pirataria e o acelerado crescimento dos concorrentes locais.

A Embraco S.A. dedica o sucesso na China à competência desenvolvida no gerenciamento do relacionamento com seu sócio local e na transferência de tecnologia do processo produtivo e modelo de gestão. Não foi um processo nem rápido nem fácil, mas, gradualmente, foi capaz de construir *guanxi* e criar uma planta com produção dedicada ao fornecimento para o mercado asiático.

#### **4.2.5 Análise do processo de internacionalização**

A análise do processo de internacionalização será feita a partir do modelo da Escola de Uppsala. O quadro, a seguir, resume o processo de internacionalização da Embraco S.A.:



**Quadro 6 - Análise do processo de internacionalização da Embraco S.A.**

Ano	Destino	Distância Psicológica com a matriz	Modo de Entrada	Empresa	Indústria
1976	América Latina	Pequena	Exportação: comprometimento leve	Nacional	Regional
1978	América do Norte	Média	Exportação: comprometimento leve	Regional	Regional
1987	Estados Unidos	Média	Escritório comercial: comprometimento intermediário de recursos	Regional	Regional
1991	Alemanha	Média	Escritório comercial e de assistência técnica	Regional	Regional
1994	Itália	Média	Planta produtiva (aquisição): elevado comprometimento de recursos	Regional	Regional
1995	China	Alta	Planta produtiva ( <i>joint-venture</i> ): elevado comprometimento de recursos	Global	Regional
1999	Eslováquia	Alta	Planta produtiva ( <i>greenfield</i> ): elevado comprometimento de recursos	Global	Regional
1999	Cingapura	Alta	Escritório de representação: comprometimento intermediário de recursos	Global	Regional
2003	Itália	Média	Escritório de representação: comprometimento intermediário de recursos	Global	Regional
2004	México	Pequena	Escritório de representação: comprometimento intermediário de recursos	Global	Regional

A Escola de Uppsala salienta que o processo de internacionalização de uma empresa seria gradativo, ou seja, com comprometimento de recursos inicialmente leve (exportação através de agente ou direta) que possibilita o acesso a conhecimentos sobre o mercado estrangeiro. O comprometimento aumentaria com a experiência acumulada e o aprimoramento dos conhecimentos.

Observando os modos de entrada adotados pela Embraco, entre 1976 e 1995, isoladamente, é possível identificar que o modelo de Uppsala explica o processo: a internacionalização iniciou-se com exportação, partindo para o estabelecimento de escritório comercial e depois para a compra ou *joint-venture* de planta produtiva. Analisando os países selecionados para o relacionamento no exterior isoladamente para o mesmo período, também se percebe uma graduação: primeiro a empresa atuou regionalmente, depois foi para a Europa e, em seguida, para a Ásia, psicologicamente mais distante do Brasil. Ao analisar o modo de entrada e a distância psíquica em conjunto, percebe-se que a graduação exportação, escritório e planta

produtiva só foi seguida na Europa. Nos Estados Unidos a internacionalização foi gradual, mas não avançou além do escritório comercial. Na Ásia, a região com maior distância psíquica em relação ao Brasil, o processo iniciou-se através de exportação, mas partiu para o estabelecimento da *joint-venture* na China antes de se estabelecer escritório comercial. Assim, o modelo de Uppsala mostra-se adequado para explicar o processo de internacionalização entre 1976 e 1995, sendo que foi perdendo valor explicativo nos últimos movimentos ao exterior.

Para entender esse evento, faz sentido aplicar a matriz de valor explicativo do modelo de Uppsala desenvolvido por Vahlne e Nordström (1993). Como foi apresentado anteriormente, esta matriz foi criada a partir do pressuposto de que as características da indústria e da empresa determinam o valor explicativo do modelo original. De acordo com os autores, a indústria de eletrodomésticos é considerada regional. A Embraco S.A. é fornecedora da indústria de eletrodomésticos e deve produzir de acordo com as características específicas da demanda de cada região, portanto, foi classificada como regional para finalidade deste estudo. Nessas indústrias, a internacionalização tende a ser afetada por considerações competitivas. Quanto à empresa, ela é nacional enquanto atuar domesticamente ou estiver nos primeiros estágios da internacionalização. Quando a empresa passa a atuar em áreas como América Latina, Europa, etc, passa a se tornar regional. A partir do momento em que a empresa tem competição ativa em pelo menos 75% do mercado mundial, é considerada global. Dessa forma, a partir do momento em que a Embraco S.A. já possui plantas produtivas em três continentes e exporta para 80 países e detém aproximadamente 20% da participação de mercado mundial, entende-se que tenha atingido o nível de empresa global. Assim, o valor explicativo do modelo de Uppsala no caso da Embraco é maior nos primeiros estágios do processo de internacionalização e vai se reduzindo nos estágios mais avançados (quando a empresa se torna global). A partir desse momento, a empresa já detinha conhecimento e experiência internacional em diversos mercados e as decisões dos passos seguintes da internacionalização foram menos explicados pelo modelo gradual e mais por considerações competitivas. O modelo de Uppsala e a matriz de Vahlne e Nordström (1993) são referências suficientes para explicar o processo de internacionalização da empresa brasileira Embraco S.A.

### 4.3 Características da cultura organizacional

Para entender a cultura da Embraco S.A., primeiro é importante entender um pouco da cultura da sociedade em que se situa sua matriz. Como foi discutido a partir da análise das dimensões de Hofstede, o Brasil é um país em que há alta aceitação da hierarquia, uma sociedade mais coletiva e menos individualista, em que o papel de homens e mulheres não são fortemente definidos, uma sociedade avessa a risco e com pensamento com foco mais no longo prazo (o Brasil é o país do futuro).

Trazendo o foco mais para perto, passa-se para o ambiente regional da empresa, ou seja, para o Estado de Santa Catarina, cidade de Joinville, uma área do Brasil com histórico peculiar em relação ao processo de colonização. A região foi oferecida a um príncipe francês como dote. Devido a problemas financeiros enfrentados pela família real francesa, a área foi loteada e vendida para colonos de origem européia com destaque para os alemães e suíços que povoaram a região (SECRETARIA DO ESTADO DA EDUCAÇÃO E INOVAÇÃO, 2004). Assim, toda a área recebeu forte influência da cultura germânica que pode ser percebida através da observação da arquitetura de imóveis, culinária, nomes de ruas, nomes e sobrenomes dos habitantes, os jardins, a valorização do trabalho e até a vocação tecnológica.

Tomando as características da cultura local como *insights* para o entendimento da cultura da organização, pode-se observar que a cultura da matriz da Embraco S.A. recebe influência de traços regionais da cultura germânica trazidos por imigrantes estabelecidos lá no século XIX, com destaque para a valorização das competências técnicas.

De acordo com Schein (2001), o entendimento da cultura só é possível ao serem atingidos os pressupostos básicos, mas alerta que essa tarefa não é fácil. Seguindo as recomendações de Schein (2001), serão relacionados alguns elementos que puderam ser levantados sobre as características da cultura referentes aos artefatos, valores casados e certezas profundas identificadas na Embraco S.A. (matriz) em Joinville.

No nível dos artefatos, é possível identificar uma empresa que está aberta a novos conhecimentos, novas pessoas e novas idéias. A organização e limpeza são nítidas. Os

escritórios, por exemplo, não têm barreiras físicas entre as pessoas e todos podem se ver enquanto trabalham. Apenas a área do gerente é um pouco mais reservada, mas não há barreiras para o som. As principais fronteiras estão entre as áreas. A maneira de se vestir não é muito formal, nem mesmo diretores usam terno e gravata. A camaradagem e amizade é presente nos relacionamentos. É possível observar uma predominância de homens em relação a mulheres, principalmente nos níveis hierárquicos mais elevados. Há um número elevado de profissionais provenientes de áreas técnicas com destaque para engenheiros, principalmente entre gerentes e diretores. O índice de rotatividade é muito baixo, principalmente na área administrativa. É comum encontrar pessoas com mais de 10 anos de empresa e até 30 anos desde a presidência até os níveis mais operacionais. A empresa é conhecida na região como "mãe Embraco".

No nível dos valores casados (compartilhados), os valores declarados da empresa são comprometimento, excelência, inovação, integridade e respeito. Eles podem ser notados no discurso em diversos níveis que acreditam serem eles a chave do sucesso da empresa e motivo de orgulho. Na Embraco S.A., os heróis da empresa estão relacionados com valores de respeito, comprometimento e também empreendedorismo. Além disso, foram estabelecidas as competências individuais valorizadas pela empresa (ou seja, comportamentos esperados dos empregados): comportamento ético, criatividade, empreendedorismo, liderança, trabalho em equipe, energia, equilíbrio emocional e flexibilidade. As pessoas criticam a valorização excessiva da área técnica, mas a reconhecem como central no sucesso da empresa até hoje. Outras críticas são feitas em relação a uma maneira demasiadamente firme na relação superior e subordinado.

No nível das certezas profundas, será discutida cada uma das dimensões recomendadas por Schein (2001). A primeira, relacionamentos humanos com a natureza, por natureza, entende-se o ambiente externo com o qual a empresa interage, ou seja, clientes, concorrentes, parceiros, governo, etc. A Embraco S.A. sempre se posicionou proativamente em relação ao ambiente, antecipando tendências e inovando. Isso pode ser verificado a partir de parcerias em inovação tecnológica, CCQ e *Kaizen* para melhoria do processo e treinamentos para aperfeiçoamento em gestão.

A segunda dimensão, natureza da realidade e da verdade, é possível perceber a tendência de busca de materiais formais (procedimentos, técnicas, metodologias, etc.) como referência para

o aprendizado em qualquer coisa que se pretenda fazer. Entretanto, na maneira de se tomarem decisões, os valores predominam em relação ao pragmatismo. Através de técnicas como gestão à vista, busca-se instituir o foco em resultados, mas ainda há grande resistência nos diversos níveis. As certezas compartilhadas são tão profundamente arraigadas que há pouca discussão entre as pessoas. Foi relatado que um consultor externo que acompanhou reunião do conselho executivo (diretores e presidência) de planejamento estratégico declarou que foi surpreendido por haver pouco conflito entre os diretores. Vale observar que a grande maioria dos diretores são provenientes de áreas técnicas e com mais de 10 anos de empresa.

Quanto à terceira dimensão, natureza da natureza humana, na Embraco S.A. as pessoas são vistas como motivadas, trabalhadoras, dedicadas, comprometidas e com potencial de desenvolvimento. Predomina uma visão positiva em relação à natureza humana. Há tolerância quanto à maneira de ser de cada um e a busca de realocação internamente das pessoas com alguma dificuldade de ajuste sempre que possível e desde que se observe potencial.

A quarta, natureza dos relacionamentos humanos: as certezas profundas são compartilhadas principalmente por áreas. Os incentivos, recompensas e controle são mesclados por área e indivíduos, mas as principais fronteiras na organização não são entre níveis hierárquicos, mas entre áreas. Apesar de se observarem amizades envolvendo pessoas de diversas áreas, para o trabalho, as fronteiras entre áreas é intensa. A empresa é capaz de perceber isso e tem buscado amenizar com rotatividade e programas que reúnem grupos diversos como o *Kaizen*.

A última dimensão, que na verdade é dupla, natureza do tempo e do espaço, observa-se que a empresa está passando por um processo de questionamento de sua relação com o tempo. A produção que sempre foi conduzida por escalas, agora está passando para a transferência do sistema puxado, ou seja, produção em função da demanda. Esse processo tem evidenciado uma relação formal e estruturada com o tempo que se reflete não apenas nas funções de produção, mas por toda a empresa, uma vez que a maioria dos principais líderes tem sua carreira relacionada com essa área em maior ou menor grau. Pontualidade é valorizada, seja nas reuniões ou na rotina (entrada, almoço e saída). Quanto ao espaço, observa-se a integração dentro da área e separação entre as áreas. O perfil dos gestores é muito homogêneo com predominância de homens na faixa etária de 40-50 anos com formação técnica. Eles mesmos são capazes de identificar essa homogeneidade e se questionam sobre sua habilidade de lidar com a diversidade.

Se, por um lado, o fato de a matriz ser uma empresa de sociedade anônima, cujo principal acionista é estrangeiro e que pressiona por resultados não apenas locais, mas globais, por outro, a empresa ainda tem fortes raízes locais, com interesse central na excelência de seus produtos e tendo tido o crescimento do negócio como resultado de sua competência tecnológica e não um forte modelo mental internacional suportado pelo aprimoramento de seus produtos como pode ser observado em outras empresas. A sua principal acionista teve importância decisiva no estímulo à internacionalização que foi conduzido com intensa dedicação pelos gestores da Embraco S.A.. O comprometimento e perseverança movidos pelo perfeccionismo foram características decisivas para que a internacionalização se efetivasse e se desenvolvesse até os níveis em que se encontra hoje.

A gestão de uma multinacional não é uma tarefa fácil, principalmente quando se trata de uma matriz com cultura homogênea e com subsidiárias em três continentes. No escritório comercial nos Estados Unidos, por exemplo, a matriz encontra certa resistência dos executivos americanos em absorver o modelo de gestão brasileiro. Acredita-se que a resistência seja proveniente do fato de a Embraco ser uma entrante tardia atuando em um país desenvolvido. Os profissionais americanos demonstram alta capacidade de raciocínio lógico, mas apresentam dificuldades de relacionamento e trabalho em equipe: são considerados competitivos e individualistas. Os expatriados brasileiros têm dificuldade de integração nessa subsidiária. Na Itália, as dificuldades são parecidas com as encontradas nos Estados Unidos, agravadas pelo fato de essa filial estar vivendo um processo de redução de quadros que tem gerado um clima de desconfiança e sentimento de traição. O clima na Eslováquia, entretanto, é o contrário do vivenciado na Itália, sendo uma planta permeada por um ambiente positivo de crescimento e prosperidade. Como um país ingressante no modelo capitalista, as pessoas ainda trazem muitas características do estilo de vida subordinado ao governo Soviético. Um exemplo é o fato de os jovens serem muito inseguros para assumir posições de liderança.

A China, planta com mais de uma década de existência, é a que apresenta maior distância cultural com a matriz. O ambiente de negócios e a rotina da fábrica são muito diferentes e a gestão ao lado de um sócio ligado ao Partido Comunista Chinês certamente foram grandes desafios desde o início. As diferenças mostraram-se desde padrões de higiene até a organização da fábrica. Ao longo dos anos, a Embraco S.A., foi gradualmente, levando seu modelo de produção e gestão para a China, implantando princípios de qualidade e

assegurando a qualidade do produto. Os executivos da Embraco S.A. acreditam que grande parte do sucesso na China foi devido à capacidade de gerenciar o relacionamento com o parceiro da *joint-venture*. Por questões contratuais, a subsidiária da China deve manter pelo menos 5 executivos provenientes da matriz. No corpo gerencial da empresa, existem membros do Partido (PCC). Atualmente, com a nova planta na China, mais 4 famílias foram expatriadas.

Quanto ao mercado de mão-de-obra, a empresa tem dificuldade em reter profissionais, pois os chineses são muito dedicados, mas possuem vínculos menos fortes com a empresa do que os brasileiros de Joinville, além de serem muito assediados por outras multinacionais estrangeiras situadas na China e de terem ambições imediatas. Uma solução adotada pela Embraco S.A. foi absorver como parte da mão-de-obra, empregados provenientes das zonas rurais. A aceitação da hierarquia é maior do que no Brasil e é muito difícil que um subordinado avalie e questione seu chefe. O espaço para a mulher, também, é muito pequeno, mas tem sido observada uma mudança acontecendo em velocidade rápida. No caso da Embraco- Snowflake, alguns dos cargos mais altos, o de gerente financeiro, de pessoas e de suprimentos são ocupados por uma mulheres. A pirataria tecnológica é um risco latente, mas não preocupa muito a empresa que acredita que a essência do produto é muito simples, mas são os valores da empresa e seu jeito de fazer negócio que asseguram o seu sucesso.

#### **4.4 Competências organizacionais da Embraco S.A.**

A análise das competências será iniciada com a identificação das estratégias da empresa. Fleury e Fleury (2000, p. 48-50) definem três estratégias possíveis para uma empresa: excelência operacional, inovação em produto e orientação para clientes. No caso da Embraco S.A., é possível observar a falta de foco em uma estratégia única, resultando no investimento nas três estratégias e em competências nas três áreas. O sucesso do negócio é apoiado em competências envolvendo o processo produtivo o que é típico na estratégia excelência operacional e inclui todo o ciclo logístico, suprimento, produção, distribuição e serviços. Até pelas características da indústria, é esperado que esse fosse o foco da empresa. Ao mesmo tempo, a empresa é referência na indústria por sua competência tecnológica voltada para o produto, típico da estratégia com foco em inovação em produto. Por fim, mas não de menor importância, é a competência em se atender às demandas dos clientes, proximidade nos

relacionamentos e capacidade de avançar sua penetração no mercado, características típicas da estratégia de orientação para clientes.

Analisando a evolução histórica da empresa, foi a combinação entre inovação e aprimoramento do processo produtivo que asseguraram o seu desenvolvimento: de um lado, dando suporte a sua posição de liderança em uma indústria com poucas diferenças qualitativas entre as principais empresas, e de outro, a redução dos custos de produção. Para tal, aplica o conceito de pensamento enxuto em todas as unidades produtivas com o objetivo de evitar desperdícios, redução do tempo de processamento de materiais e informações e, em paralelo, investe e valoriza a Pesquisa e Desenvolvimento. Por outro lado, a empresa apresenta-se com forte relacionamento e foco no cliente.

Alinhadas com as estratégias da empresa, as competências levantadas na Embraco S.A., segundo o quadro organizado por Mills et al (2002, p. 13), foram as seguintes:

**Quadro 7 - Competências da Embraco S.A.**

Categoria de Competências	Descrição	Competências da Embraco
Competência Essencial	Atividade de alta competência que são chave para a sobrevivência da firma e centrais para sua estratégia.	– Desenvolver produtos com alto valor agregado (tecnologia).
Competência Distintiva	Atividade de alta competência que os clientes reconhecem como diferenciadora e, portanto, geram vantagem competitiva.	– Oferecer produtos competitivos com serviços diferenciados.
Competências da Organização e de Unidades de Negócio	Pequeno número de atividades-chave, entre 3 e 6, esperada de cada unidade de negócios da organização.	– Gerir relacionamentos (clientes, parceiros); – Otimizar a capacidade produtiva; – Ocupar mercados.
Competência de Suporte	Uma atividade que é valorizada por dar suporte a diversas outras atividades com impacto em velocidade e qualidade.	– Desenvolver processo produtivo e produtos; – Mobilizar empregados.
Capacidade Dinâmica	A capacidade de uma firma adaptar suas competências ao longo do tempo.	– Gerar inovações; – Internalizar rapidamente novos procedimentos.

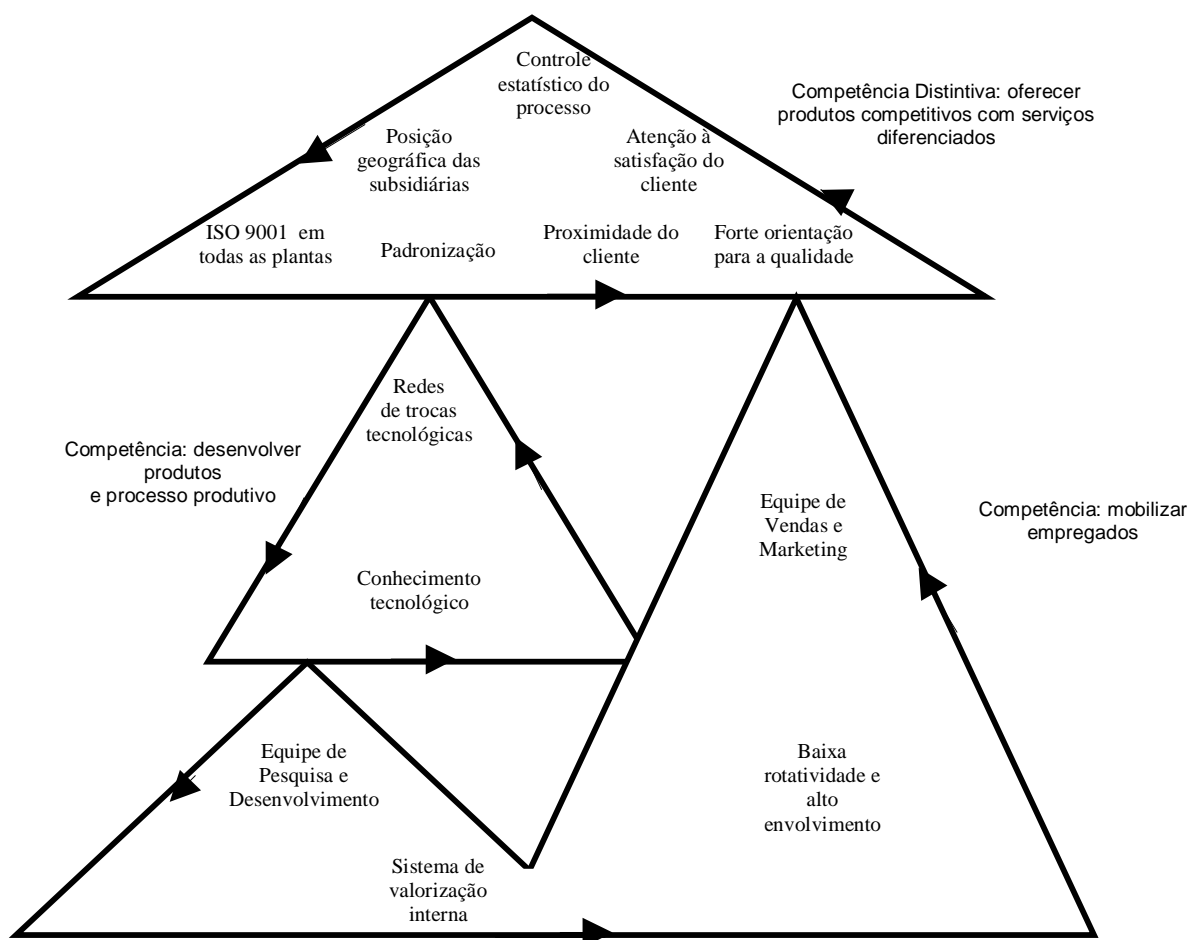
A competência essencial da Embraco S.A. é uma mistura de competência em processo produtivo e em inovação. A empresa é líder no mercado e referência mundial em tecnologia de compressores. A saúde dos recursos determina o desempenho dessa competência. De acordo com Prahalad e Hamel (1990), a competência essencial deve atender a três critérios: promover acesso a diversos mercados (a Embraco S.A. que se focava em refrigeração doméstica passou a atender, também, o mercado comercial e ampliou o produto com



elementos eletrônicos), contribuir significativamente para o benefício percebido pelo cliente (produtos considerados de qualidade superior com baixo refugo) e ser de difícil imitabilidade (a capacidade de inovação da empresa não é fácil de imitar).

A competência distintiva é resultado da combinação da capacidade de inovação com a produção a baixo custo com baixo refugo sendo oferecidos ao mercado através de serviços diferenciados. A Embraco S.A. está muito próxima de seus clientes e é capaz de atender a demandas variáveis tanto nas especificações do produto quanto na garantia de entrega e suporte pós venda. A empresa já chegou a embarcar carga por meio aéreo quando os portos brasileiros estavam em greve assumindo os custos adicionais da operação. O desempenho dessa competência é resultado da saúde do recurso e de sua coordenação.

Conforme descrito por Mills et al (2002), há uma arquitetura de competências que suportam a competência distintiva. A arquitetura da Embraco S.A. é resumida na figura a seguir:



**Figura 3 - Arquitetura de Competências: Embraco S.A.**

Para entregar produtos de alto desempenho, a Embraco S.A. coordena recursos importantes que são a forte orientação para a qualidade, o controle estatístico do processo, atenção à satisfação do cliente, a proximidade do cliente, a padronização da produção, ISO 9001 em todas as plantas e a posição geográfica das plantas. A coordenação de todos esses recursos resultam na entrega de produtos com baixa variação, baixo refugo em todas as plantas bem como o comprometimento de entrega mesmo em condições atípicas. Essa competência é suportada por outras duas: o desenvolvimento de produtos e do processo produtivo, e a mobilização interna. A primeira é importante pela coordenação de conhecimento tecnológico e redes de trocas tecnológicas, recursos adequados para a atividade. A outra competência, mobilização interna, é importante pela coordenação superior dos recursos equipe de pesquisa e desenvolvimento, padronização na matriz e subsidiárias e o sistema de valorização interna.

A próxima categoria de competências de Mills et al (2002), as competências organizacionais da Embraco S.A. são gerir relacionamentos tanto com clientes quanto com seus parceiros (sendo esse um dos principais motivos que permitiram a sobrevivência na China) além da competência em otimizar a capacidade produtiva e de ocupar mercados (avançar e ampliar sua participação nos mercados). O desempenho dessas competências é devido à coordenação superior de recursos.

A capacidade dinâmica da Embraco S.A. é gerar inovações e internalizar novos procedimentos. Em outras palavras, por um lado, a empresa assegura estar entre as empresas que impulsionam as mudanças no setor ao mesmo tempo que é capaz de internalizar inovações sejam elas geradas internamente ou externamente e mudar rapidamente.

Segundo Mills et al (2002), as competências essenciais e as distintivas devem ser de alta atividade, ou seja, devem superar a maioria dos competidores em um fator competitivo valorizado pelo cliente. A liderança e o crescimento da empresa em seus mercados de interesse apesar de seus produtos serem mais caros do que os de seus concorrentes são comprobatórios de que a Embraco S.A. destaca-se em relação a seus concorrentes.

#### 4.5 Formação de Competências e o processo de internacionalização

Após intenso processo de crescimento para o exterior, a Embraco S.A. está passando por um processo de consolidação. Sua preocupação atual está em criar uma maior integração entre a matriz e cada uma de suas subsidiárias, desenvolvendo um modelo corporativo que envolva todas as subsidiárias e matriz, respeitando suas diferenças. Se, na primeira fase do processo de internacionalização, o foco era a transferência do conhecimento operacional e de gestão da matriz para as subsidiárias, gradativamente, esse foco está se voltando para o desenvolvimento de um intercâmbio e integração maior das diversas plantas e escritórios da empresa. Um ponto que está sendo trabalhado, por exemplo, é o desenvolvimento de princípios éticos globais. Outro ponto se refere ao intercâmbio de profissionais. Até o momento, o trânsito dava-se com o objetivo de transferência de *know how* do Brasil para as diversas subsidiárias. Atualmente, o foco do processo de expatriação está se voltando também para o desenvolvimento de profissionais e executivos.

A Embraco S.A. não tem um modelo formal de gestão de conhecimento, apesar de ter diversas iniciativas geradoras e de intercâmbio de conhecimento. No processo produtivo, os CCQ e *Kaizen* são atividades amplamente difundidas, aplicadas não apenas para melhorias na produção, mas em toda a empresa e também na comunidade. Os CCQ são voluntários. Cada grupo deve apresentar projetos e, sendo aceitos, são implementados: eles envolvem quase 40% dos empregados da planta brasileira e gerou 2682 projetos em 2005. A inovação acontece através de grupos de inovação: um deles deu origem à EECON (divisão da empresa que traz componentes eletrônicos para o sistema de refrigeração), inovação criada pelo grupo de pesquisa e desenvolvimento e de parcerias com universidades ao redor do mundo (sendo a mais antiga e provavelmente mais forte a que se estabeleceu com a Universidade Federal de Santa Catarina). A empresa mantém uma baixa rotatividade de empregados, assegurando a retenção do conhecimento dentro da empresa, mas com baixa renovação. Essa organização propicia a geração de tecnologia e caracteriza a competência em inovação.

A tecnologia de processo produtivo e de produtos são originados na matriz e transmitidos para as subsidiárias. No relacionamento entre matriz e subsidiárias, nota-se a predominância do fluxo de conhecimento da primeira para as demais. O fluxo no outro sentido é muito menor e não é incentivado. Há queixas de profissionais expatriados ao retornar que não conseguem espaço para expor o que aprenderam em suas experiências no exterior. Há interesse em

incentivar um maior intercâmbio entre as diversas plantas e escritórios da empresa e um dos instrumentos para tal é a expatriação de profissionais (nesse ano, uma família italiana está sendo trazida para o Brasil).

Especificamente no caso da China, a Embraco S.A. reconhece ter aprendido que para fazer negócio em território chinês, seja importações, exportações ou parcerias, é preciso estar preparado e atender a cinco pontos. O primeiro é estabelecer canal de relacionamento que permita bom entendimento dos negócios em que se pretende investir. O segundo é tornar-se conhecido no país o máximo possível. O terceiro é entender e respeitar as características culturais do país, incluindo suas várias diferenças regionais. O quarto é, em caso de parceria, compartilhar o maior número possível de informações com o sócio local. O quinto e último é estar preparado para desenvolver um modelo de gestão específico para a China e não tentar reproduzir modelos de sucesso em outras partes do mundo, devido a suas especificidades.

O processo de aprendizagem e desenvolvimento de novas competências para o sucesso futuro da Embraco S.A. é limitado por uma forte cultura construída a partir do processo superação de dificuldades na conquista de liderança que conduziu a empresa até a posição atual: referência em tecnologia e detentora de 20% do mercado mundial. Retomando Schein (2001), esse processo construiu uma série de certezas tácitas que foram compartilhadas pelos membros da empresa como a maneira certa de proceder. Schein (2001) reforça a importância do papel do fundador na criação dessas certezas e na transferência de seus valores para a organização. Na Embraco S.A., com a baixa rotatividade e a alta administração composta por executivos com muitos anos de empresa, essas certezas se consolidam com vigor e se refletem por toda a organização. O padrão é tão bem definido que podem ser percebidos nos artefatos como, por exemplo, ser possível identificar certa homogeneidade no perfil do grupo de gerentes em termos de faixa etária, gênero e formação técnica e no baixo nível de discordância nas reuniões da diretoria, como relatado anteriormente.

Entretanto, a empresa começa a identificar sinais de que esse jeito de ser e de fazer da Embraco S.A. não é suficiente para atender às demandas de seus diversos públicos e isso é evidenciado por alguns dos desafios enfrentados na gestão de subsidiárias e a crescente pressão dos acionistas por resultados. Assim, a alta gestão passou a se questionar e algumas medidas de revisão já podem ser observadas como: avaliação do perfil de executivos incluindo competências comportamentais (ao invés da exclusividade das competências

técnicas), definição de competências individuais valorizadas pela empresa, treinamentos comportamentais e contratação de profissionais do mercado com perfis diversos. A cautela recomendada por Schein (2001) na revisão das certezas compartilhadas pode ser observada no processo que está sendo conduzido pela Embraco S.A. em sua trajetória de criação de novas competências para competir pelo futuro, mas ainda é recente. (PRAHALAD; HAMEL, 2005).

A Embraco S.A. aprendeu a se internacionalizar ao longo dos diversos passos até atingir a sua posição atual. Desenvolveu competências como a de construir relacionamento, ou seja, *guanxi* que resultou em mais de 10 anos de operações na China bem como de aprimorar o processo produtivo e adaptá-lo às características locais. Realizou diversas melhorias graduais no processo, ou aprendizagens de nível inferior ou circuito simples (FIOL; LYLES, 1985; ARGYRIS; SCHON, 1978). Hoje, as pressões dos acionistas e dificuldades em gerenciar a diversidade e a complexidade que a empresa atingiu desafiam o modo de ser e fazer da empresa, conduzindo-a para uma aprendizagem de circuito duplo ou de nível superior ainda em fase inicial. Espera-se que novas competências surjam a partir desse processo para a construção do futuro da empresa.



## 5 CONCLUSÕES

A atenção sobre os BRICs e as discussões sobre o processo de internacionalização de empresas brasileiras e suas competências estão gradativamente ganhando destaque nos meios acadêmico e empresarial, mas ainda são pouco numerosos, o que justifica o uso de um estudo de caso exploratório como o método de pesquisa aplicado neste estudo exploratório.

A discussão sobre internacionalização de empresas brasileiras foi feita através da análise de um caso de multinacional brasileira com subsidiária de produção no exterior, com destaque para a China, o país considerado mais atraente para investimentos no mundo e que mais recebeu investimentos em 2004 entre os emergentes e também um dos países psicologicamente mais distantes do Brasil. A empresa estudada foi a Embraco S.A. O objetivo deste trabalho foi descrever o processo de internacionalização dessa empresa, avaliar o valor explicativo de seu processo com a teoria clássica de internacionalização e avançar em uma discussão sobre cultura, competências da organização e aprendizagens ocorridas ao longo da experiência no exterior.

A discussão sobre culturas nacionais iniciou-se com a apresentação do histórico, características culturais e do ambiente de negócios na China e foi possível contextualizar alguns dos potenciais desafios que as empresas que pretendem se internacionalizar para a China podem enfrentar.

Partindo para a discussão sobre internacionalização, foi possível identificar que o processo de internacionalização da empresa estudada, a Embraco S.A., seguiu as etapas descritas pelo modelo da Escola de Uppsala, ou seja, foram graduais tanto no grau de envolvimento quanto na distância psíquica, principalmente nas primeiras etapas do processo. Após adquirir maior experiência internacional, fez sentido a aplicação da matriz de Vahlne e Nordström (1993) que apresenta o ambiente da indústria e a experiência já acumulada pela empresa como variáveis a serem consideradas para determinar o valor explicativo do modelo. Avançando a análise do caso para as discussões sobre cultura organizacional, foi possível observar, na Embraco S.A., a influência da cultura do país e principalmente da área do país em que está situada sua matriz. Algumas das características da cultura da empresa que são críticas foram um certo isolamento entre as áreas e a homogeneidade cultural envolvendo diversos níveis resultando em poucos conflitos e pouco questionamento entre os diretores. A empresa,

entretanto, possui uma característica importante: forte ligação com os clientes sendo um deles seu principal acionista que propicia a auto-crítica e motivou o questionamento em que a empresa se vê atualmente: uma aprendizagem de circuito duplo, ou seja, o questionamento das estruturas que orientam o seu modo de ser e fazer.

As competências da empresa são de base tecnológica tanto no desenvolvimento de produtos quanto do processo associados à entrega de produtos e serviços com qualidade reconhecida pelos clientes que lhe conferem a liderança no mercado. Ao construir a arquitetura de competência seguindo o modelo de Mills et al (2002) foi possível visualizar como as competências de suporte mobilização interna e desenvolvimento de processo produtivo e produtos apoiam a competência distintiva.

Ao longo de todo seu processo de internacionalização, a empresa aprimorou muitos de seus procedimentos, mas certamente, foi com a experiência na China que diversos questionamentos passaram a vir à tona. Além de ter aprendido a entrar e ainda estar aprendendo a conduzir um negócio na China, uma lição mais profunda está, ainda, em processo de aprendizagem: o questionamento em busca de maior flexibilidade, agilidade e simplicidade. Dentre as competências desenvolvidas pela empresa a partir da experiência nesse país, destaca-se gestão de relacionamentos locais (clientes e parceiro).

A Embraco S.A. é um exemplo de uma empresa brasileira, uma entrante tardia por definição que foi capaz de conquistar a liderança mundial. É um exemplo, também, de uma empresa brasileira que foi para a China e gerencia elevado nível de comprometimento naquele mercado. As competências da empresa foram fundamentais para assegurar acesso a outros mercados e garantem a sobrevivência da empresa. A aprendizagem foi elemento fundamental para que a organização atingisse sua posição atual no mercado mundial. Este estudo é exploratório e uma de suas limitações é não permitir a generalização de suas conclusões e, portanto, recomenda-se que outros estudos se desenvolvam a partir dos *insights* trazidos por esta pesquisa e contribuam para o avanço da fronteira do conhecimento sobre a internacionalização de empresas brasileiras.



## REFERÊNCIAS

ARGYRIS, C.; SCHON, D.A. *Organizational learning: a theory of action perspective*. California: Addison-Wesley Publishing Company, 1978.

BARRETTO, A.; ROCHA, A. **A expansão das fronteiras: brasileiros no exterior**. In ROCHA, A. (org) **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. 1ª. Ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2003. p. 29.

BARTLETT, C. A; GHOSHAL, S. *Going global: Lessons from Late Movers*. HBR, Mar-Abr, 2000. p. 132-143.

BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional**. RAE. v. 44, n. 1, p. 58-69. Jan/Mar, 2004.

BULCKE, D. V. D. *Critical perspectives on internationalization*. *Journal of International Business Studies*, Washington, vol.35, iss. 3, p. 251-254, May. 2004.

CHILD, J.; RODRIGUES, S. B. *The internationalization of Chinese firms: a need for theoretical elaboration*. Anais Encontro Nacional da ANPAD - ENANPAD, Brasília, Setembro, 2005.

CYRINO, A. B; OLIVEIRA JR, M. M. **Influência da acumulação de conhecimento nas estratégias de entrada em mercados internacionais: um estudo nas maiores empresas brasileiras**. Anais do XXVI Encontro Anual da ANPAD - ENANPAD; Salvador. p. 22-25 Setembro, 2002.

DAWAR, N; FROST, T. *Competing with giants: survival strategies for local companies in emerging markets*. *Harvard Business Review*, v. 77, iss. 2, p. 119, Mar-Apr, 1999.

DROGENDIJK, R. *The public affairs of internationalization: balancing pressures from multiple environments*. *Journal of Public Affairs*. v.4, n.1, p. 44-55. 2004.

DUNNING, J. *The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions*. London: *Journal of International Business Studies*, v.19, iss.1, Spring, p. 1. 1988.

\_\_\_\_\_. *Location and the multinational enterprise: a neglected factor?* London: *Journal of International Business Studies*, v. 29, iss. 1. First quarter, p. 45. 1998.

\_\_\_\_\_. *Economic development, institutions and international business*. Apresentação na FEA-USP, 25 Outubro, 2005.

DUTRA, J.S. **Gestão por competências**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

EISENHARDT, K. *Building theories from case study research*. *The Academy of Management Review*. v. 14. n.4, Oct. 1989.

**EMPRESA BRASILEIRA DE COMPRESSORES S.A. – EMBRACO**. Disponível em: <<http://www.embraco.com.br>>. Acesso em: 20/06/2006.

\_\_\_\_\_. **Relatório anual 2004**. Disponível em: <<http://www.embraco.com.br>>. Acesso em: 19/12/2005.

FYOL, C M.; LYLES, M. A. *Organizational learning*. *Academy of Management*. p. 803. Oct, 1985.

FISCHER, M.; CLEMENT, M; SHANKAR, V. *International market entry strategy: a source of late mover advantage*. Paper apresentado no *Faculty Seminars da Graduate School of Business* da Universidade de Standford, 30 Março 2004.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. **Aprendizagem e inovação organizacional: as Experiências de Japão, Coréia e Brasil**. 2ªed. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Construindo o conceito de competência**. RAC, 2001.

\_\_\_\_\_. **Alinhando estratégia e competência**. RAE, v. 44, n. 1, p 44-57. jan/mar, 2004.

\_\_\_\_\_. *Competitiveness, competences and corporate strategies: Brazil and China catching-up in the global economy*. *Third International Workshop “Globalization and corporate strategies for the XXI century: the Brazilian innovation challenge*. November 21-23 BNDES, Rio de Janeiro, 2005.

FLEURY, M.T.; SAMPAIO, J. R. **Uma discussão sobre cultura organizacional** In \_\_\_\_\_. (coord.) **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 284-294.

FREIRE, C. M.; ROCHA, A. **O paradoxo da distância cultural: o Boticário em Portugal**. In ROCHA, A. (org) **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003. p. 29.

GEURSEN, G. M.; DANA, L. P. *International entrepreneurship: the concept of intellectual internationalisation*. *Journal of Enterprising Culture*. v. 9, n. 3, p. 331-352. September, 2001.

HEMAIS, C.A.; HILAL, A. **O processo de internacionalização da firma segundo a Escola Nórdica** In Rocha, A. **A Internacionalização das Empresas Brasileiras: Estudos de Gestão Internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002, p. 15-40.

HOFSTEDE, G. **Cultura e Organizações**. Silabo, 1991.

HUANG, Y. *The rise of China*. In **The China Impact Conference - CEBC 13/10/2005**, Disponível em: <<http://www.cebc.org.br/conferencia/apresentacoes.htm>>.

INKPEN, A. C. *Managing Global Strategic Alliances*. In GROSSE, R. E. *Thunderbird on Global Business Strategy*. John Wiley & Sons. Inc, 2000. p. 88-109.

**ISTO É DINHEIRO**. Um legado generoso: a força da *holding* vem da estratégia bem-sucedida da Embraco e Multibrás. 5/10/2004. Disponível em: <[http://www.terra.com.br/istoedinheiro/especiais/lucros/94\\_brasmotor.htm](http://www.terra.com.br/istoedinheiro/especiais/lucros/94_brasmotor.htm)>. Acesso em: 20/12/2005.

ITIM INTERNATIONAL. Disponível em: <<http://www.geert-hofstede.com>>. Acesso em: 23/11/2005.

KHANNA, T; PALEPU, K.G.; SINHA, J. *Strategies that fit emerging markets*. **Harvard Business Review**. June, p. 63-76. 2005.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. *The internationalization process of the firm : a model of knowledge development and increasing foreign market commitment*. **Journal of International Business Studies**, v. 8, iss 1, p. 23-32, 1977.

\_\_\_\_\_.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. *The internationalization of the firm: four Swedish cases*. **Journal of Management Studies**. vol 12, iss. 3; p. 305-322, Oct1975.

KALISH, I. *China's consumer market: opportunities and risks*. Deloitte Research Study, 2005. Disponível em: <<http://www.deloitte.com>>. Acesso em: 10/11/2005.

KNIGHT, G. A.; CAVUSGIL, T. *Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm*. **Journal of International Business Studies**, Washington. v. 35, p. 124-141, 2004.

KOTLER, P. **Marketing Management**. New Jersey: Prentice Hall. 10<sup>th</sup> Ed. 2000.

KUNDU, S. K; KATZ, J. A. *Born-international SMEs: bi-level impacts of resources and intentions*. **Small Business Economics**. Dordrecht: v. 20, n. 1, p. 25, Feb 2003.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2003. 5ª Ed.

MEYER, K. E *Perspectives on multinational enterprises in emerging economies*. **Journal of International Business Studies.**, Washington: 2004, v. 35, p. 259-276.

\_\_\_\_\_. **Book Review**. Journal of International Business Studies, Washington: May 2004a, v.35, iss. 3, p.251.

MILLS, J; PLATTS, K; BOURNE, M; RICHARDS, H. **Strategy and performance: Competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação**. 13ª ed. São Paulo: Campus, 1997.

NUMMELA, N.; SAARENKETO, S.; PUUMALAINEN, K. **Global Mindset: a prerequisite for successful internationalization**. **Canadian Journal of Administrative Sciences**. v. 21, p. 51-64. 2004.

OVIATT, B. M.; McDOUGALL, P. P. **Global start-ups: entrepreneurs on a worldwide stage**. Academy of Management Executive, 1995 vol 9 n. 2 p. 30.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Basil Blackwell, 1959.

PETERAF, M. A.; BARNEY, J. B. **Unraveling the resource-based tangle**. Managerial and Decision Economics, 24, p. 309-323. 2003.

PING FU, P. et al. *The impact of societal cultural values and the individual social beliefs on the perceived effectiveness of managerial influence strategies: a meso approach*. **Journal of International Business Studies**. Washington:2004. 35, pp. 284-305.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Editora Campus: Rio de Janeiro, 1992.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. *The core competence of the corporation*. **Harvard Business Review**, v.68, n.3, p.79-91, May/June 1990.

\_\_\_\_\_. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 2005, 19ª edição.

RAMAMURTI, R. *Developing countries and MNEs: Extending and enriching the research agenda*. **Journal of International Business Studies**, Washington: 2004, v. 35, p. 277-283.

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO. Mesa-redonda Revista de Administração da Universidade de São Paulo. **Harvard Business Review**. São Paulo, v. 32, p. 5-24, outubro/dezembro, 1997.

ROCHA, A. et al. **O que aconteceu às empresas exportadoras da década de 70**. In \_\_\_\_\_. **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002 pp. 63-83.

ROCHA, A. **Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam?** In \_\_\_\_\_. (org) **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003. p. 13.

RUAS, R. **Desenvolvimento de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional**. In: FLEURY, M. T.; OLIVEIRA JR., M. (Org.) **Gestão estratégica do conhecimento**. Editora Atlas: São Paulo, 2001.

SAMS, S. *Emerging Expertise*. **Harvard Business Review**. v. 83, iss. 5, p. 24, May 2005.

SCHEIN, E. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO E INOVAÇÃO. **Joinville: a cidade dos príncipes, das flores e da dança**. Grande Enciclopédia Catarinense, vol. 2. Guaramirim: Ana Paula, 2004.

SIM, A.B; PANDIAN, J. R. *Emerging Asian MNEs and their internationalization strategies: case study evidence on Taiwanese and Singaporean firms*. **Asian Pacific Journal of Management**. v. 20, iss. 1, Mar, p. 27. 2003.

SIRMON, D. G.; LANE, P. J. *A model of cultural differences and international alliance performance*. **Journal of International Business Studies**. Washington. V. 35, p. 306-319. 2004.

STORY, J. **China a corrida para o mercado: o que a transformação da China significa para os negócios, os mercados e a nova ordem mundial**. São Paulo: Futura, 2004.

TEECE, D. J., PISANO, G. SHUEN, A. *Dynamic capabilities and strategic management*. **Strategic Management Journal**, v.18, n.7, Aug. 1997.

TSANG, E.W.K. *Internationalization as a learning process: Singapore MNCs in China*. The Academy of Management Executive; n. 13, iss. 1, p. 91. Feb, 1999.

TSE, E. *China's five surprises. Resilience report: strategy + business*. Booz/Allen/Hamilton. Jan 16<sup>th</sup>, 2006.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT - UNCTAD. **World Investment Report: transnational corporations and the internationalization of R&D.** 366 pag. Disponível em: <<http://www.unctad.org/wir>>. Acesso em: 22 /11/ 2005.

\_\_\_\_\_. **FDI Prospects, 2005-2008.** Disponível em: <<http://www.unctad.org/fdiprospects>>. Acesso em: 29/11/2005.

USCBC. **China's WTO scorecard: selected year-three service commitments.** Disponível em: [www.uschina.org/public/documents/2005/08/wtoscorecard\\_aug2005.pdf](http://www.uschina.org/public/documents/2005/08/wtoscorecard_aug2005.pdf). Acesso em: 15/11/2005.

VAHLNE, J-E.; NORDSTRÖM, K. A. *The internationalization process: impact of competition and experience.* **International Trade Journal**; Fall, v.7, iss. 5, p.529-548. 1993

WEBER, R. A., CAMERER, C. F. **Cultural conflict and merger failure: An experimental approach.** Management Science. Linthicum: v. 49, iss.4; p. 400. Apr 2003.

WERNER, S. *Recent developments in international management research: a review of 20 top management journals.* **Journal of Management**, v. 28, iss. 3, p. 277-305, 2002.

WILSON, D.; PURUSHOTHAMAN, R. **Dreaming with BRICs: the path to 2050.** *Global Economics Paper* n. 99. October, 2003. Disponível em: <<http://www.gs.com/insight/research/reports/99.pdf>>. Acesso em: 29/11/2005.

**WORLD BANK.** Disponível em: <<http://www.worldbank.org>>. Acessos em: 22/11/2005; 10/07/2006.

XU, L. **FDI ownership and its impacts on China growth.** In **Anais Workshop sobre Internacionalização de Empresas: desafios e oportunidades para os países emergentes.** FEA-USP – São Paulo: 2 - 3 maio de 2006.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001.

## APÊNDICES

**APÊNDICE1 - ROTEIRO PARA ENTREVISTA: EMBRACO S.A.**  
**APÊNDICE 2 - QUADRO 8: TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS**

## **APÊNDICE 1 - Roteiro para Entrevista: Embraco S.A.**

1. Caracterização da Empresa
  - 1.1. Histórico
  - 1.2. Visão
  - 1.3. Missão
  - 1.4. Valores declarados
  - 1.5. Produto e tecnologia : aquisição, desenvolvimento.
  - 1.6. Setor: características do mercado, principais concorrentes, principais clientes (mundial e China).
2. Processo de Internacionalização.
  - 2.1. Histórico: porque, quando e como ocorreu (etapas)
  - 2.2. desafios na gestão do processo até o momento atual
  - 2.3. Foco em China: descrição mais detalhada da experiência da China:
    - 2.3.1. modo de entrada e processo,
    - 2.3.2. desafios, dificuldades e superações.
3. Cultura Organizacional
  - 3.1. Artefatos (validação do que pode ser observado)
  - 3.2. Valores casados (questionamento sobre os valores declarados)
  - 3.3. Certezas profundas (validação do que foi obtido através de conversas informais e do workshop com gerentes):
    - 3.3.1. Natureza dos relacionamentos humanos com o ambiente
    - 3.3.2. Natureza da realidade e da verdade
    - 3.3.3. Natureza da natureza humana
    - 3.3.4. Natureza dos relacionamentos humanos
    - 3.3.5. Natureza do tempo e do espaço
4. Competências da Embraco Corporativa:
  - 4.1. Quais atividades de alta competência são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para a estratégia (competências essenciais)
  - 4.2. Qual atividade de alta competência que os clientes reconhecem como diferenciadora e portanto geram vantagem competitiva (competência distintiva)
  - 4.3. Quais atividades são valorizadas por dar suporte às atividades que impactam na velocidade e na qualidade (competência de suporte)
    - 4.3.1. Como se relacionam as competências distintiva e de suporte
    - 4.3.2. Quais recursos são coordenados nas competências distintivas e de suporte
  - 4.4. Quais atividades foram desenvolvidas pela empresa com a experiência na China (competências organizacionais e de unidade de negócios)
  - 4.5. Qual a capacidade que permite à empresa adaptar suas competências ao longo do tempo (capacidade dinâmica)
  - 4.6. Quais as competências que levaram (permitiram/impulsionaram) a empresa a internacionalizar (criar subsidiárias de produção) para a China?
5. Internacionalização e Competências:
  - 5.1. Quais foram as grandes lições aprendidas com a internacionalização (processo de criação de subsidiárias de produção no exterior )?
  - 5.2. Quais foram as lições aprendidas com a internacionalização para a China?
  - 5.3. Qual a diferença da Embraco hoje e da Embraco no momento em que se partiu para criação da subsidiária na China? (competências)
  - 5.4. O que a empresa está aprendendo agora após 10 anos na China?





## APÊNDICE 2 - Quadro 8: Técnicas de coleta de dados

Questões de Pesquisa	Entrevista	Análise de documentos da organização	Análise de publicações sobre o ambiente	Análise de publicações sobre a organização	observação	Discussão com pesquisadores e profissionais da empresa
Sendo identificado um modelo de internacionalização reconhecido nos meios acadêmicos, qual seu valor explicativo para o caso de uma empresa multinacional brasileira?	X	X		X		X
Como se caracteriza a cultura organizacional da matriz de uma multinacional brasileira?	X	X	X	X	X	X
Como se caracteriza a cultura do país ou um dos países em que a empresa tem subsidiária de produção? (China)	X	X	X	X		X
Como está estruturado o portfólio de competências dessa multinacional brasileira em seu processo de internacionalização?	X	X		X	X	X