

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E NEGÓCIOS

THIAGO ALBERTO HOMMERDING

A INTELIGÊNCIA CULTURAL NA CONSTRUÇÃO DE *JOINT VENTURES* DE  
PAÍSES EMERGENTES EM SETORES DE ALTA TECNOLOGIA:  
O CASO HT MICRON

PORTO ALEGRE

2013

Thiago Alberto Hommerding

A INTELIGÊNCIA CULTURAL NA CONSTRUÇÃO DE *JOINT VENTURES* DE  
PAÍSES EMERGENTES EM SETORES DE ALTA TECNOLOGIA:  
O CASO HT MICRON

Dissertação apresentada como requisito  
para a obtenção do título de Mestre, pelo  
Programa de Pós-Graduação em  
Administração da Universidade do Vale  
do Rio dos Sinos

Orientador: Professor Doutor Marcelo Machado

Porto Alegre

2013

Thiago Alberto Hommerding

A INTELIGÊNCIA CULTURAL NA CONSTRUÇÃO DE *JOINT VENTURES* DE  
PAÍSES EMERGENTES EM SETORES DE ALTA TECNOLOGIA:

O CASO HT MICRON

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

---

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

---

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

## **AGRADECIMENTOS**

Não há agradecimentos suficientes à minha família, que, dentro das situações apresentadas durante o desenvolvimento do mestrado, esteve apoiando-me em tempo integral e acreditando em minhas capacidades. Dona Hildegard, Seu Décio e irmão Marcos, sem vocês essa dissertação não teria acontecido, tampouco esse mestrado.

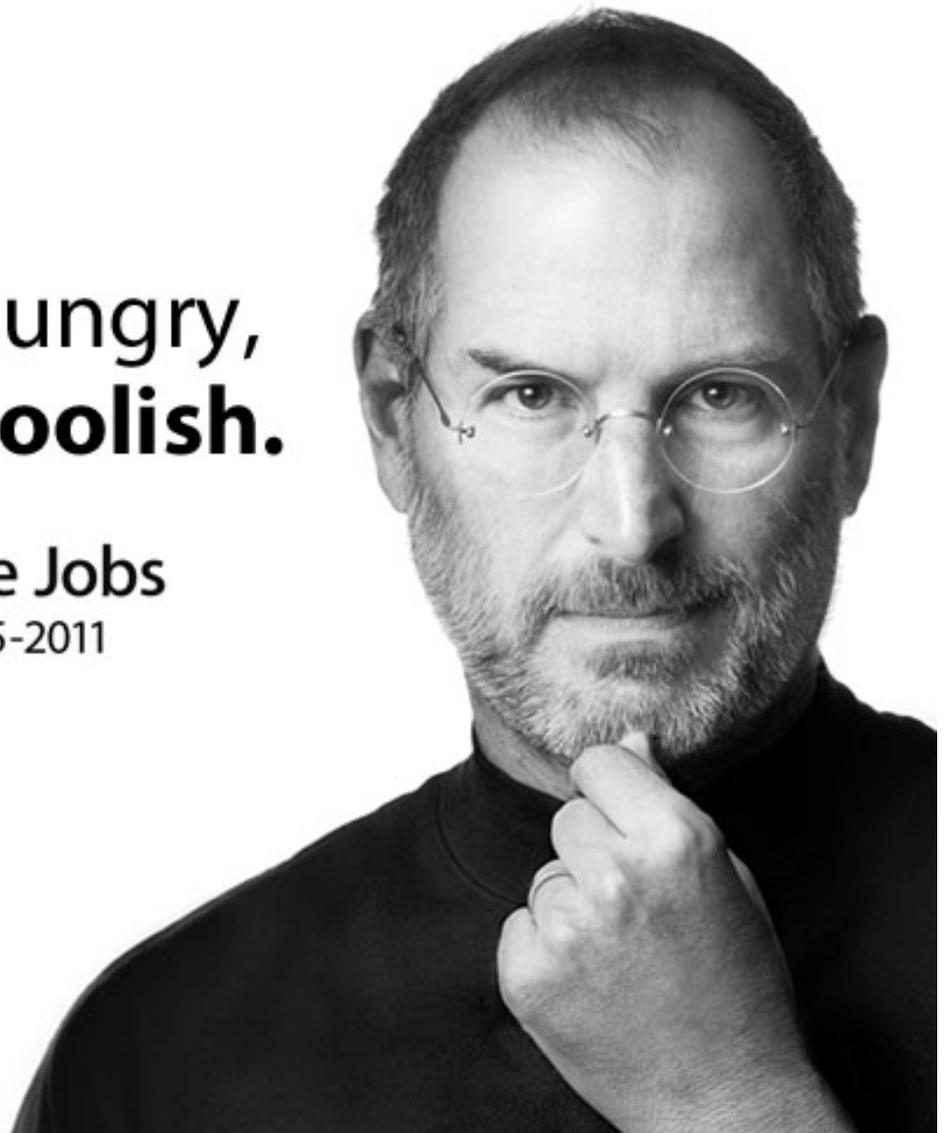
Agradeço ao orientador, professor Doutor Marcelo Machado, por ter realizado seu papel como mestre, indicando os melhores caminhos a serem tomados para chegar a resultados satisfatórios e à conclusão do trabalho.

Aos colegas de mestrado, que, nesses dois anos, estiveram presentes semanalmente em minha vida, trazendo conhecimento, amizade, novos conceitos de vida, aprendendo sobre o gigantismo, e, principalmente, fazendo com que o peso da vida acadêmica ficasse mais leve.

Agradeço a empresa HT Micron que disponibilizou seus colaboradores para darem seu tempo para a coleta de dados, além de deixar as portas abertas para interações e troca de conhecimento, apesar de algumas vezes ocorrerem desentendimentos, que foram sendo acertados.

Stay hungry,  
**Stay foolish.**

Steve Jobs  
1955-2011



## RESUMO

O presente estudo teve como finalidade compreender a utilização da inteligência cultural em *joint ventures* internacionais em setores de alta tecnologia, tendo como estudo de caso a HT Micron, que nasceu da união do Grupo Parit, brasileiro, e da Hana Micron, sul-coreana, para compreensão dos passos realizados para a consolidação do negócio. A utilização da inteligência cultural ainda é um desafio para muitas pessoas e empresas, além de ser uma área pouco conhecida na academia, como aponta Livermore (2010), havendo um vasto campo de pesquisa a ser explorado e desenvolvido. Buscou-se apresentar uma série de informações sobre a empresa, avaliando os aspectos culturais envolvidos, a gestão intercultural e a inteligência cultural numa perspectiva melhor visualizada através do lado brasileiro da *joint venture*. Com base na fundamentação teórica, realizada através de pesquisa bibliográfica relacionada ao assunto, foi feito um estudo de caso exploratório, através de entrevistas e visitas pessoais a diferentes áreas da empresa e a pessoas que estiveram envolvidas na criação da empresa, desenvolvendo-se uma análise de conteúdo. A dissertação contextualiza sobre a área de semicondutores, descreve o processo de construção da *joint venture* HT Micron, apresenta como se dá a gestão intercultural na HT Micron e a utilização da inteligência cultural nesse contexto, além de sugerir um conjunto de recomendações nessa área para *joint ventures* internacionais, como a HT Micron. Como resultado da pesquisa, pode-se verificar que a empresa acaba por utilizar ações esporádicas para o desenvolvimento cultural, caracterizando uma baixa utilização de princípios de inteligência cultural na formação da *joint venture*, que poderiam ser melhor explorados no seu dia-a-dia.

**Palavras-chave:** Inteligência cultural. *Joint venture*. HT Micron. Parit. Hana Micron. Semicondutores. Coreia do Sul. Brasil.

## ABSTRACT

The present study aimed to understand the use of cultural intelligence in international joint ventures in high-technology sectors, taking as case study the HT Micron, which was born from the union of the Brazilian Parit Group and South Korean Hana Micron to understand the steps performed to consolidate the business. The use of cultural intelligence still a challenge for many people and companies, as well as being an area little known in academy, as pointed Livermore (2010), with a wide field of research to be explored and developed. In this research was tried to provide a sequence of information about the company, assessing the cultural aspects involved in intercultural management and cultural intelligence, more visualized through the Brazilian side of the joint venture. Based on the theoretical reasons, performed through a literature research related to the subject, was created an exploratory case study, conducting interviews and personal visits to different areas of the company and people who were involved in the creation of the company, developing a content analysis. The theses contextualizes the semiconductor area, identifies the cultural aspects of the realization of the joint venture, shows how is the HT Micron in intercultural management and use of cultural intelligence, and suggest a set of recommendations in the area of cultural intelligence for international joint ventures as the HT Micron. As a result of the research can be seen that the company had sporadic actions in the cultural development, featuring a low utilization of the principles of cultural intelligence in the shaping of the joint venture, which could be better explored in the day-by-day operation.

**Keywords:** Cultural intelligence. Joint venture. HT Micron. Parit. Hana Micron. Semiconductors. South Korea. Brazil.

## LISTA DE GRÁFICOS

|  |     |
|--|-----|
| Gráfico 1: Exportação dos setores industriais por intensidade tecnológica .....  | 19  |
| Gráfico 2: Investimento externo no Brasil e brasileiro no exterior – 1970 a 2011 | 28  |
| Gráfico 3: PIB e Renda per capita da Coreia do Sul últimos 40 anos .....         | 107 |
| Gráfico 4: Crescimento do PIB e taxa de inflação coreana.....                    | 109 |
| Gráfico 5: Corrente de comércio, em bilhões de USD .....                         | 109 |
| Gráfico 6: Balança comercial Brasil x Coreia do Sul .....                        | 111 |
| Gráfico 7: Divisão da renda dos coreanos em USD – 2005 e 2010 .....              | 113 |
| Gráfico 8: Visualização das diferenças entre Brasil e Coreia do Sul de Hofstede  | 119 |

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|   |     |
|---|-----|
| Figura 1: Esquema para as empresas, conforme risco, comprometimento e controle.....               | 30  |
| Figura 2: Relação entre controle, recursos, riscos de transferência de tecnologia e controle..... | 31  |
| Figura 3: Programação mental de Hofstede (1980).....  | 50  |
| Figura 4: Sete dimensões culturais de Trompenaars e Hampden-Turners.....                          | 55  |
| Figura 5: Liderança cross-cultural.....   | 59  |
| Figura 6: Inteligência Cultural Earley e Ang (2003).....  | 60  |
| Figura 7: Inteligência Cultural Thomas e Inkson (2006).....                                       | 61  |
| Figura 8: Organograma da Inteligência cultural de Livermore (2010).....                           | 68  |
| Figura 9: Setores de apoio do governo do RS.....  | 86  |
| Figura 10: Estrutura governamental de apoio.....  | 87  |
| Figura 11: Contexto para desenvolvimento e prosperidade.....                                      | 88  |
| Figura 12: Desenho da pesquisa.....   | 97  |
| Figura 13: Organograma diretivo da HT Micron.....   | 116 |
| Figura 14: Modelo de gestão da inteligência cultural para a HT Micron.....                        | 130 |

## LISTA DE MAPAS

|   |     |
|---|-----|
| Mapa 1: Intensidade tecnológica da indústria brasileira por estados ..... | 82  |
| Mapa 2: Empresas envolvidas com semicondutores .....                      | 85  |
| Mapa 3: Coreia do Sul e suas principais cidades .....                     | 106 |

## LISTA DE QUADROS

|  |     |
|--|-----|
| Quadro 1: Evolução das empresas brasileiras no mercado internacional .....   | 27  |
| Quadro 2: Comparativo entre as diferentes estratégias de internacionalização. .  | 32  |
| Quadro 3: Comparativo entre Brasil e Coreia do Sul, de acordo com as dimensões de Hofstede.....  | 52  |
| Quadro 4: Características das dimensões culturais de Trompenaars e Hampden-Turners .....   | 56  |
| Quadro 5: Nove mega competências de Bucher (2008) .....  | 61  |
| Quadro 6: Dimensões de Livermore - Condução.....   | 69  |
| Quadro 7: Dimensões de Livermore - Conhecimento .....  | 70  |
| Quadro 8: Dimensões de Livermore - Estratégia.....   | 71  |
| Quadro 9: Dimensões de Livermore - Ação .....  | 72  |
| Quadro10: Modelo PRISM de inteligência cultural .....  | 75  |
| Quadro 11: Cinco passos para desenvolver times globais de alta performance..   | 77  |
| Quadro 12: Fórmula para maximização dos resultados dos times internacionais de sucesso .....   | 78  |
| Quadro 13:Valores de investimentos necessários para criação de <i>design houses</i> , <i>foundriese back-end</i> para semicondutores. .... | 79  |
| Quadro 14: Ranking de vendas semicondutores .....  | 80  |
| Quadro 15: Benefícios para as empresas de Semicondutores do RS.....  | 88  |
| Quadro 16: Relação de Sujeitos da Pesquisa .....   | 95  |
| Quadro 17: Objetivos específicos, questões desenvolvidas e autores referenciados.....  | 101 |
| Quadro 18: Categorias de análise de acordo com Livermore (2010), Earley, Ang e Tan (2006) e Bucher (2008). ....                            | 103 |
| Quadro 19: Missão, Visão e Valores da HT Micron.....   | 115 |
| Quadro 20: Comparativo entre Brasil e Coreia do Sul, na visão de Trompenaars e Hampden-Turners (1998).....                                 | 120 |
| Quadro 21: Categorias de análise por entrevistado .....  | 126 |
| Quadro 22: Pontos citados pelos entrevistados, de acordo com a pesquisa bibliográfica .....  | 127 |

## LISTA DE TABELAS

|  |     |
|--|-----|
| Tabela 1: Série de indicadores de desenvolvimento da Coreia do Sul.....  | 108 |
| Tabela 2: Produtos, Valores e participação total dos produtos importados e exportados pela Coreia do Sul no ano de 2009.....   | 110 |
| Tabela 3: Produtos, Valores e participação total dos produtos importados e exportados da Coreia do Sul para o Brasil, e do Brasil para a Coreia do Sul no ano de 2010..... | 111 |
| Tabela 4: Comparação entre os países. ....   | 112 |

## LISTA DE SIGLAS

AGDI – Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção do Investimento  
APEX – Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos  
CEO – *Chief Executive Officer*  
COFINS – Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social  
EUA – Estados Unidos da América  
IDC – *International Data Corporation*  
IDV – *Individualism versus collectivism*  
IED – Investimento Externo Direto  
IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados  
KAIST – *Korea Advanced Institute of Science and Technology*  
KIET – *Korea Institute of Electronics Technology*  
LCD – Componentes de cristal líquido  
LED – Diodos emissores de luz  
LTO – *Long-term versus short-term orientation*  
MAS/FEM – *Masculinity versus femininity*  
MCT – Ministério da Ciência e Tecnologia  
OLED – Diodos emissores de luz orgânicos  
PADIS – Programa de Apoio ao Desenvolvimento da Indústria de Semicondutores  
PDI – *Power Distance*  
PDP – Painel mostrador de plasma  
PIB – Produto Interno Bruto  
PIS – Programa de Integração Social  
PITCE – Política industrial e Tecnológica  
RH – Recursos Humanos  
RS – Rio Grande do Sul  
SEBRAE - Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.  
SECEX – Secretaria de Comércio Exterior  
TFEL – Displays eletroluminescentes a filme fino  
UAI – *Uncertainty avoidance*  
UNCTAD – *United Nations Conference on Trade and Development*  
UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....  | <b>16</b> |
| 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....   | 18        |
| 1.2 OBJETIVOS .....  | 21        |
| <b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....  | 21        |
| <b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....   | 21        |
| 1.3 JUSTIFICATIVA .....  | 22        |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....   | <b>25</b> |
| 2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO.....   | 25        |
| <b>2.1.1 Internacionalização de empresas no Brasil</b> .....                                     | <b>26</b> |
| <b>2.1.2 A escolha do modo mais adequado para internacionalização</b> .....                      | <b>30</b> |
| 2.2 MODOS DE ENTRADA EM MERCADOS INTERNACIONAIS .....  | 33        |
| <b>2.2.1 Exportação</b> .....  | <b>34</b> |
| <b>2.2.2 Acordos contratuais</b> .....   | <b>35</b> |
| 2.2.2.1 Franquias .....  | 35        |
| 2.2.2.2 Licenciamento .....  | 36        |
| 2.2.2.3 Contrato de produção/Subcontratação .....  | 36        |
| <b>2.2.3 Investimento Externo Direto</b> .....   | <b>37</b> |
| 2.2.3.1 Divisões no exterior e Aquisições .....  | 37        |
| 2.2.3.2 <i>Joint ventures</i> .....  | 38        |
| 2.2.3.3 Alianças estratégicas.....   | 38        |
| 2.3 <i>JOINT VENTURES</i> .....  | 39        |
| <b>2.3.1 Fatores que motivam e inibem a <i>joint venture</i></b> .....                           | <b>39</b> |
| 2.3.1.1 Fatores Macroeconômicos .....  | 40        |
| 2.3.1.2 Fatores Organizacionais .....  | 40        |
| 2.3.1.3 Fatores Culturais e de Liderança .....   | 40        |
| <b>2.3.2 Tipos de <i>Joint ventures</i></b> .....  | <b>41</b> |
| <b>2.3.3 Motivos para criação de <i>Joint ventures</i> Internacionais</b> .....                  | <b>41</b> |
| <b>2.3.4 Critérios para escolha de parceiros para formação de uma <i>Joint venture</i></b> ..... | <b>42</b> |
| <b>2.3.5 Gestão de uma <i>Joint venture</i></b> .....  | <b>43</b> |
| <b>2.3.6 <i>Joint ventures</i> no Brasil</b> .....   | <b>44</b> |

|  |     |
|--|-----|
| 2.4 INTELIGÊNCIA CULTURAL .....  | 45  |
| <b>2.4.1 A distância psíquica da escola de Uppsala e internacionalização de empresas</b> .....   | 47  |
| <b>2.4.2 Definição de cultura</b> .....  | 49  |
| 2.4.2.1 As dimensões culturais de Hofstede .....   | 51  |
| 2.4.2.2 As dimensões culturais de Trompenaars e Hampden-Turners .....                            | 54  |
| 2.4.2.3 O papel da cultura na gestão de empresas .....   | 57  |
| 2.4.2.4 Liderança <i>cross-cultural</i> .....  | 58  |
| <b>2.4.3 Modelos de inteligência cultural</b> .....  | 59  |
| <b>2.4.4 O processo de desenvolvimento da inteligência cultural</b> .....                        | 73  |
| <b>2.4.5 Impacto da inteligência cultural nas pessoas e empresas</b> .....                       | 75  |
| <b>2.4.6 A liderança culturalmente inteligente</b> .....   | 76  |
| 2.4.6.1 Gestão de equipes através da inteligência cultural.....                                  | 77  |
| 2.5 SEMICONDUTORES .....   | 78  |
| <b>2.5.1 Importância dos setores intensivos em tecnologia em indústrias nascentes</b> .....      | 80  |
| <b>2.5.2 Semicondutores no Brasil</b> .....  | 83  |
| 2.5.2.1 Estímulo a empresas intensivas em tecnologia no RS.....                                  | 86  |
| <b>2.5.3 Semicondutores na Coreia do Sul</b> .....   | 90  |
| <b>2.5.4 Área de semicondutores no Brasil e Coreia do Sul pela visão dos entrevistados</b> ..... | 91  |
| <b>3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS</b> .....  | 93  |
| 3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA.....  | 93  |
| 3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA .....  | 94  |
| 3.3 ETAPAS DA PESQUISA .....   | 96  |
| 3.4 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....   | 97  |
| <b>3.4.1 Triangulação dos dados</b> .....  | 97  |
| <b>3.4.2 Pesquisa Bibliográfica</b> .....  | 98  |
| <b>3.4.3 Pesquisa documental</b> .....   | 98  |
| <b>3.4.4 Observação direta</b> .....   | 99  |
| <b>3.4.5 Entrevistas</b> .....   | 99  |
| 3.5 TRATAMENTO DOS DADOS .....   | 102 |
| 3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO .....   | 104 |
| <b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....   | 105 |

|  |            |
|--|------------|
| 4.1 COREIA DO SUL .....  | 105        |
| 4.1.1 Economia coreana.....  | 107        |
| <b>4.1.2 Cultura Coreana .....</b>   | <b>112</b> |
| 4.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....  | 114        |
| <b>4.2.1 Hierarquia da empresa e importância hierárquica .....</b>   | <b>116</b> |
| <b>4.2.2 Produtos .....</b>  | <b>117</b> |
| 4.3 ASPECTOS CULTURAIS NA REALIZAÇÃO DA <i>JOINT VENTURE</i> HT MICRON.....                                | 118        |
| 4.4 GESTÃO INTERCULTURAL E USO DA INTELIGÊNCIA CULTURAL DA HT MICRON.....                                  | 122        |
| 4.5 RECOMENDAÇÕES PARA A GESTÃO DA HT MICRON .....   | 128        |
| <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>   | <b>132</b> |
| 5.1 IMPLICAÇÕES DO ESTUDO .....  | 134        |
| 5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....   | 135        |
| 5.3 INDICAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....   | 136        |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>   | <b>137</b> |
| <b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA EM PORTUGUÊS .....</b>   | <b>146</b> |
| <b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA EM INGLÊS .....</b>  | <b>147</b> |
| <b>ANEXO A – PRIMEIROS CHIPS COM TOQUE GAÚCHO TOMAM FORMA EM SÃO LEOPOLDO .....</b>                        | <b>148</b> |
| <b>ANEXO B – MINISTRO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA ANUNCIA R\$ 13,9 MI PARA PARQUES TECNOLÓGICOS NO RS.....</b> | <b>149</b> |
| <b>ANEXO C – HT MICRON LANÇA EM SÃO LEOPOLDO O PRIMEIRO LOTE DE CHIPS ENCAPSULADOS NO RS .....</b>         | <b>150</b> |
| <b>ANEXO D – MICROELETRÔNICA E PARQUES TECNOLÓGICOS AVANÇAM.....</b>                                       | <b>151</b> |
| <b>ANEXO E – OBRA DA SEDE DA HT MICRON COMEÇA NA PRÓXIMA SEGUNDA.....</b>                                  | <b>153</b> |
| <b>ANEXO F – RAUPP VISITA CENTROS DE TECNOLOGIA NO RS.....</b>   | <b>155</b> |
| <b>ANEXO G – HT MICRON PREPARA INÍCIO DE PRODUÇÃO .....</b>  | <b>156</b> |
| <b>ANEXO H – A TODO VAPOR .....</b>  | <b>159</b> |
| <b>ANEXO I – CHIP ATUAL EM PRODUÇÃO .....</b>  | <b>160</b> |
| <b>ANEXO J – PROCESSO DE PRODUÇÃO DOS CHIPS .....</b>  | <b>161</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Com o advento da globalização e a abertura das economias, o comércio internacional cresceu em grandes proporções, gerando uma interdependência das economias nacionais em relação ao comércio internacional, uma vez que este se expandiu em um volume maior do que a produção global.

As inovações tecnológicas proporcionaram um novo cenário mundial, com grande aumento de produtividade e redução de custos. Todavia, essas mudanças acabaram sendo aceleradas através do surgimento da informática, e, assim como o título do livro de Thomas Friedmann (2005), o mundo tornou-se plano - sem barreiras, proporcionando, com o avanço nas comunicações e na tecnologia da informação, a realização de transações rápidas e seguras entre quaisquer países do mundo.

O incremento da competitividade e a presença em diversos mercados pelo encurtamento das distâncias são atividades muito onerosas para a maioria das empresas. Assim, nos últimos anos, tem ocorrido a criação de inúmeras alianças estratégicas, envolvendo diversas empresas, de vários países, no comércio internacional. Essas alianças tem por objetivo o aumento da competitividade para as empresas no seu ramo de atuação, para atender ao seu mercado-chave e mercados ainda inexplorados. Assim, muitas vezes é necessário que haja colaboração com outras empresas. (KLOTZLE, 2002).

Da mesma forma, a partir de um cenário mundial competitivo, onde multinacionais costumam tomar fatias grandes do mercado, acaba-se impossibilitando, muitas vezes, que empresas menores venham a consolidar-se. Desta maneira, as empresas necessitam cooperar para que alcancem seus objetivos. (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2009).

Nesse sentido, os empresários locais veem como possível, para o fortalecimento de seus negócios, a criação de *joint ventures* com empresas internacionais, para, dessa maneira, conhecerem melhor o mercado onde poderão ser inseridos os produtos, bem como buscar os recursos de que carecem, além de possibilitar o investimento na parceria. Com a adequação às necessidades que tal mercado exige, sejam tecnológicas ou preços competitivos, há a geração de benefícios mútuos para os envolvidos, tais como conhecimento local e tecnológico, sem a necessidade de grandes investimentos e com menores riscos culturais

envolvidos. Pode-se, inclusive, gerar ganho para empresas concorrentes, algumas vezes, ao se diluírem custos a partir de parcerias e divisão de mercados.

Na constituição de uma *joint venture* entre empresas de dois países diferentes existem diferenças culturais, afinal, estas empresas foram criadas em momentos diferentes, com pessoas diferentes, com finalidades diferentes em seus locais de nascimento, o que implica em conhecer e lidar com as diferenças culturais, havendo uma necessidade de utilização de inteligência cultural entre os envolvidos, sendo um ponto importante para o sucesso e continuidade dessa nova empresa.

A inteligência cultural é uma área nova do conhecimento, tendo sido pouco pesquisada, o que acaba por gerar um amplo campo de pesquisa, principalmente em empresas globais, para se conseguir entender como os processos são conduzidos em diferentes culturas, e como os atritos são acertados, sem ofender as crenças ou ferir questões religiosas, hábitos ou costumes alheios. A inteligência cultural é apontada como um campo que será importante estrategicamente, em um futuro próximo, para empresas de qualquer tamanho que queiram inserir-se em um mercado global. (THOMAS; INKSON, 2006).

O avanço tecnológico faz com que as barreiras culturais acabem sendo diminuídas, através da interação de equipes multiculturais, distantes geograficamente, porém com linhas de raciocínio próximas no desenvolvimento de soluções tecnológicas complexas, utilizando-se da inteligência cultural, criando uma gama de oportunidades para empresas que estejam em países que não sejam considerados como *players* mundiais em tecnologia, como é o caso do Brasil.

O Brasil, hoje, tem como principal produto de exportação as *commodities*, sendo que, no ano de 2010, mais de 47% do total embarcado foram *commodities*, contra apenas 7,3% de produtos de alta tecnologia (SECEX, 2012). O país é um grande produtor e consumidor de produtos eletrônicos, que geram uma série de empregos. Porém, grande parte desses componentes é importada, o que faz com que se exporte minério de ferro e importem-se *chips*, prejudicando toda a cadeia de valor que seria integrada na criação, concepção, desenvolvimento e produção de produtos com alta tecnologia (ABINEE, 2012).

Tendo em vista a necessidade de o Brasil tornar-se produtor de tecnologias avançadas, inclusive por questões estratégicas para o futuro, há de ser avaliada a indústria de semicondutores, produtos fabricados em ambientes com as mais altas tecnologias, profissionais melhores preparados, alto valor agregado para venda e

diferentes áreas de utilização, sendo a mais comum a de *chips*. Nesse cenário, o Rio Grande do Sul entra como um *player* e atraente local para sua fabricação, principalmente pelo governo compreender que investir em áreas de tecnologia torna-se mais rentável em longo prazo, tanto tributariamente quanto na educação, que deve ser alavanca para adequação a essas necessidades. (RIO GRANDE DO SUL, 2012).

A Coreia do Sul, que é um país geograficamente pequeno, mas que possui um dos maiores PIB do mundo, esteve em momentos de desenvolvimento industrial parecidos com o Brasil, porém, seu investimento intenso em educação gerou a revolução tecnológica do país, trazendo inovações que são utilizadas diariamente pela população global, superando potências tradicionais na área, hoje sendo o país líder mundial em tecnologias de ponta, como a área de semicondutores.

As empresas que atuam na área de semicondutores tem a necessidade de sempre estarem atualizadas, necessitando investir em inovação constante e contínua, e muitas vezes acontece falta desses conhecimentos e capital em uma empresa que está iniciando nessa área. (FINK; SCHERER; KNOW, 2011). No encontro dessas necessidades, a *joint venture* acaba sendo uma das mais viáveis opções para o desenvolvimento do negócio em um país sem experiência na produção e comercialização desses produtos.

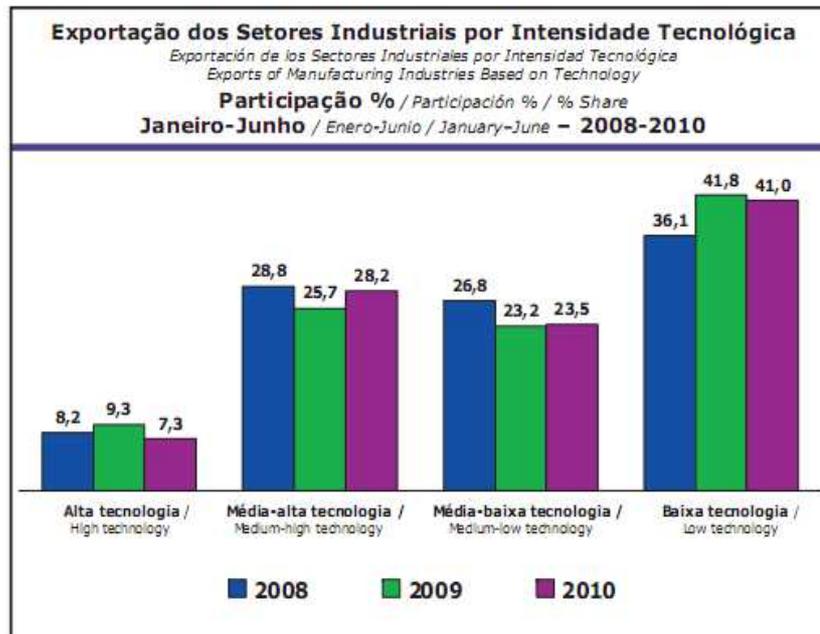
## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Conforme Loane e Bell (2005), o processo de internacionalização de empresas é feito a partir dos relacionamentos que elas desenvolveram, assim, direcionando seu negócio de acordo com os parceiros com os quais se relacionou.

Segundo Lopes (2003), a atratividade da *joint venture* ocorre pela facilidade de entrada em novos mercados, onde as empresas, por si só, não tem conhecimento de vários fatores além de sua complexidade. A *joint venture* torna-se uma ferramenta para aumentar os lucros empresariais, gerando cooperação entre empresas de países distintos ou até do mesmo país, com o intuito de suprir necessidades no mercado onde está focando o negócio, fazendo com que o parceiro seja a ponte de ligação entre o desconhecido e o que a empresa não está apta a desenvolver.

Para Gadelha (2005), desde o início dos anos 90, a indústria brasileira de TI vem procurando estabelecer-se como um provedor mundial. Entretanto, as dificuldades encontradas para exportar tecnologias e serviços da informação não foram superadas, e o objetivo ainda está muito longe de ser cumprido. No gráfico 1 é apresentada a exportação dos setores industriais por intensidade tecnológica.

Gráfico 1: Exportação dos setores industriais por intensidade tecnológica



Fonte: Brasil (2012).

A representação do gráfico 1 é referente à exportação dos setores industriais por intensidade tecnológica, entre os anos de 2008 e 2010, onde constata-se que os produtos exportados, em sua grande maioria, são de baixa tecnologia, além da pouca participação de produtos tecnológicos no total exportado, desta forma, caracterizando o perfil de exportação dos produtos nacionais como de baixa tecnologia.

De acordo com o Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o perfil do brasileiro é criativo e qualificado para construir e lançar soluções de TI no mercado globalizado, sendo este um dos segmentos mais valorizados e competitivos da atualidade, onde jovens e adolescentes são, muitas vezes, protagonistas. (SEBRAE, 2007). Porém, o grande problema são os trâmites nacionais para registrar e comercializar tais soluções tecnológicas, que acabam não

ajudando seus inventores e desenvolvedores. Burocracia e falta de agilidade não combinam com o ritmo do mundo virtual.

Segundo o *International Data Corporation (IDC)*, é imprescindível, para que os produtos e serviços brasileiros de TI conquistem o mercado mundial, apoiar a cultura empreendedora e criar mecanismos e caminhos institucionais mais rápidos e eficientes no Brasil. Caso isso não ocorra, os inventores de soluções podem ficar numa espécie de limbo da informática mundial, apenas atuando em papéis secundários, ou, na pior das hipóteses, apenas como meros fornecedores de soluções, que podem alcançar enorme valor agregado depois de serem compradas e lançadas por grandes empresas e corporações internacionais de TI. A competição no ramo da TI é em nível mundial quando se trata de desenvolver e lançar soluções para questões que afetam e interessam milhares de internautas. (IDC, 2010).

No encontro das necessidades de desenvolvimento tecnológico e oportunidade de mercado, foi estudado o caminho da *joint venture* internacional HT Micron, estabelecida em São Leopoldo-RS, criada a partir da Hana Micron, sul-coreana, e da Parit Participações, brasileira, buscando-se apresentar a inteligência cultural utilizada para realização e concretização do negócio, compreendendo como é lidar com as diferenças culturais entre os parceiros no dia-a-dia, tendo-se uma visão mais aprofundada na realidade brasileira da operação, devido ao acesso à informação que foi disponibilizado para essa pesquisa.

Para Giridharan (1997), na área de tecnologia é importante a utilização de parceiros para a construção de novas plataformas e exploração de novos mercados, principalmente pela complexa utilização de diferentes tecnologias e metodologias para o desenvolvimento de novos produtos e soluções. Isso faz com que a obtenção do sucesso e aprovação pelo mercado se dê com a utilização de empresas que venham agregar novos conhecimentos na constituição de uma *joint venture*, tornando-se um grande desafio para as empresas, que terão que lidar com pessoas diferentes e compartilhar informações estratégicas.

Segundo Livermore (2010), a importância da inteligência cultural para empresas é que cada vez mais se fazem negócios globais, com parceiros cada vez mais distantes, e, assim, há a necessidade de fazerem-se adaptações no tratamento com pessoas de outras realidades, não apenas com base nos comportamentos e preconceitos da própria cultura do indivíduo, mas ampliando o conhecimento através de interações mais ricas com outras culturas, possibilitando um maior êxito em

algumas situações de negociação. A área de inteligência cultural é nova e pouco pesquisada, acarretando, assim, em um campo vasto para estudos.

Neste trabalho avalia-se como se dá a inteligência cultural na construção de *joint ventures* internacionais, com base em informações que foram pesquisadas através de diversos autores e com dados que foram obtidos através das entrevistas realizadas, traçando o contexto no qual a empresa está inserida. Sendo assim, a pergunta que deve ser feita para compreender a utilização da inteligência cultural na *joint venture* é: **como a inteligência cultural interferiu na construção e desenvolvimento da *joint venture* coreano-brasileira HT Micron?**

## 1.2 OBJETIVOS

Conforme Roesch (1999), os objetivos de uma pesquisa científica constituem os alvos que se pretende atingir com determinado projeto. Dessa maneira, eles constituem a base para a avaliação da pesquisa e, ao mesmo tempo, servem como norteadores para a formulação da metodologia do projeto e sua fundamentação teórica.

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar o papel da inteligência cultural na construção e desenvolvimento da *joint venture* coreana-brasileira HT Micron.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Apresentar a área de semicondutores no Brasil e Coreia do Sul;
- Identificar os aspectos culturais da realização da *joint venture* entre Parit e Hana Micron;
- Compreender como se dá a gestão intercultural na HT Micron e a utilização da inteligência cultural;
- Propor um conjunto de recomendações na área de inteligência cultural para HT Micron.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O Brasil, nos últimos anos, vem apresentando um grande crescimento, explorando seus potenciais produtivos e as *commodities*, mostrando-se como um dos países em desenvolvimento que desperta maior interesse a nível mundial (APEX, 2012). Este fenômeno ocorre devido a diversos fatores, tanto pela estabilidade econômica e política quanto pelas matrizes energéticas limpas e renováveis, diferenciadas em relação a tantos outros países, além dos investimentos que estão sendo realizados para a Copa do Mundo de Futebol, em 2014, e para as Olimpíadas, em 2016. Todavia, nada disso seria possível sem que as empresas privadas, de forma direta ou indireta, ajudassem no desenvolvimento do país.

Tendo em vista que o mercado de semicondutores vem crescendo no Brasil, principalmente pelos incentivos que estão sendo ofertados – alíquota zero de PIS, COFINS e IPI, bem como benefícios no imposto de renda a quem queira investir nessa área, além de uma indústria eletrônica estabelecida (APEX, 2012), há uma demanda local e mundial que precisa ser suprida, que tem como implicação a necessidade das empresas conseguirem agregar a maior gama de conhecimentos dentro do produto, o que, muitas vezes, não é de fácil acesso, necessitando de cooperação para que se possa desenvolver os processos pertinentes a novos produtos e processos. Para apontar essas questões, a HT Micron será analisada, com as informações prestadas por pessoas de diferentes áreas da organização, além de diferentes níveis hierárquicos e de diferentes nacionalidades, também tendo presença de pessoas do governo do RS e da Unisinos que estão envolvidas de alguma forma na constituição da empresa. Também houve pesquisas bibliográficas, análise documental, observação direta e entrevistas, buscando conhecer o processo de constituição e entender a inteligência cultural utilizada para o desenvolvimento dessa nova empresa.

Livermore (2011) aponta que gerenciar a inteligência cultural é a única competência que não se deve deixar de lado atualmente na economia global, devido às conexões diretas que existem através da cultura, tendo acesso à informações instantaneamente, possuindo relações com pessoas de diferentes locais, com distâncias que acabam muitas vezes sem ser observadas, realizando-se negócios globalmente como se estivessem sendo realizados com o vizinho. O autor ainda indica que há um campo de pesquisa a ser desenvolvido, devido à maioria das

empresas não levar em consideração peculiaridades culturais na realização de negócios globalmente.

A importância desta pesquisa consiste em apresentar dados que possam auxiliar no desenvolvimento de *joint ventures* constituídas por parceiros de diversos países, a partir de uma visão de inteligência cultural, indo ao encontro da lacuna teórica de estudos que existe em relação ao desenvolvimento de negócios através da utilização de princípios de gestão cultural acima de apenas fatores da operação, levando em consideração a complexidade das pessoas e das organizações com as relações internacionais do negócio, indo além da visão da distância psíquica da escola de Upsalla e da análise de cultura de Hofstede e Trompenaars e Hampden-Turner.

O desenvolvimento da inteligência cultural é necessário para o sucesso da operação, aumentando a competitividade nacional e internacional de empresas brasileiras. Além da diminuição de conflitos para o bom andamento das *joint ventures*, o emprego da inteligência cultural proporciona a consolidação de negócios bem-sucedidos e de longo prazo, sendo uma área pouco estudada no Brasil e no mundo, com poucas publicações e ainda sem estudos de caso específicos em áreas de alta tecnologia.

Essa pesquisa busca apontar um conjunto de recomendações e possibilidades na área de inteligência cultural para a HT Micron, que possa ser utilizado por outras empresas que desejem participar de uma *joint venture* internacional. Para a academia, essa pesquisa irá trazer informações na área de pesquisa da inteligência cultural em áreas de alta tecnologia, sendo ainda assunto inexplorado no contexto brasileiro. Um dos objetivos dessa pesquisa é de tornar-se material de apoio a pesquisas acadêmicas, contribuindo para o crescimento profissional dos alunos, de empresas que tenham interesse na área, da HT Micron, da Hana Micron, da Parit Participações, e, também, por ser um assunto que é de interesse do pesquisador.

O resultado dessa pesquisa é apresentar recomendações para utilização da inteligência cultural para a construção e desenvolvimento de uma *joint venture* no exterior, apresentando meios de como lidar com as diferenças culturais, trazendo informações para que ocorram interações entre os negócios e as pessoas, compreendendo-se as peculiaridades dos parceiros, criando uma possibilidade de

aproximação para os envolvidos, possibilitando uma visão de novas oportunidades que acabem surgindo com um maior nível de confiança.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será contextualizado, por seções, o processo de internacionalização, modos de entrada, *joint ventures*, inteligência cultural e semicondutores, fazendo com que ocorra a compreensão do cenário no qual a pesquisa foi desenvolvida, utilizando uma série de autores para essa contextualização. Em um primeiro momento, trata-se da internacionalização, vendo-se a necessidade da empresa para que possa ingressar no mercado exterior. Em um segundo momento, discutem-se os modos de entrada mais adequados para que a empresa possa interagir com o mercado internacional. Em um terceiro momento, são analisadas as *joint ventures*, caracterizando os processos utilizados para a criação das parcerias para a realização dos negócios, analisando-se a sua estrutura. Por fim, é apresentado o mercado de semicondutores e o que está sendo utilizado para diminuição das barreiras e ganhos competitivos.

### 2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO

O tema internacionalização é abordado, nessa seção, demonstrando os motivos que levam as empresas a internacionalizarem-se, o que inibe ou motiva sua decisão de internacionalizar-se, terminando com a apresentação do cenário das empresas brasileiras frente ao mercado internacional.

Para Johanson e Vahlne (1990), a partir da globalização há uma maior integração entre os países, com a diminuição de barreiras geográficas e econômicas, sendo a internacionalização um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países fora de sua base de origem.

Apontam Goulart, Brasil e Arruda (1996) que o aprendizado com a internacionalização, quando as empresas sentem a necessidade de se manter, se fortalecer e crescer no mercado internacional, angaria experiência gerencial e operacional.

Segundo Nickels e Wood (1999), um dos fatores mais difíceis no processo de internacionalização é a identificação, desenvolvimento e implementação das estratégias que serão adotadas pelas empresas, a fim de obter maior satisfação dos clientes, e, conseqüentemente, maior parcela de mercado.

Osland, Taylor e Zou (2001) argumentam que as empresas possuem um conjunto de estratégias de ingresso em mercados internacionais. Na decisão de interagir com um mercado exterior, acaba sendo devida alguma estratégia. Para que a interação seja bem-sucedida, o autor recomenda que se deve avaliar os recursos e as capacidades da empresa em termos administrativos, tecnológicos e de pessoal; as necessidades de investimento por parte da organização; os riscos que a administração está preparada para assumir; o grau de controle desejado sobre o processo; o potencial de lucro advindo de uma ou outra alternativa de ingresso.

Muitas vezes, as empresas veem oportunidades no mercado atendendo às suas necessidades ou carências, e, desta forma, diminuem seus riscos na caminhada da internacionalização, aumentando sua competitividade perante a concorrência, fazendo com que o processo de internacionalização venha a ser algo estruturado e duradouro. (GOULART; BRASIL; ARRUDA, 1996).

A motivação para a internacionalização frequentemente é gerada pela abertura à oportunidades da empresa. A busca por clientes em outros mercados também surge a partir do acesso à novas informações e do empreendedorismo dos tomadores de decisões da empresa. Contudo, a falta de conhecimento sobre as condições locais, clientes, procedimentos burocráticos, flutuações da taxa de câmbio, barreiras tarifárias e não-tarifárias, relações políticas, e sobre como obter informações, conjuntamente, contribuem para o aumento da incerteza, fazendo com que muitas empresas fiquem pelo caminho, sem verificar as possibilidades no mercado internacional, perdendo oportunidades que poderiam mostrar-se bastante lucrativas. (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

### **2.1.1 Internacionalização de empresas no Brasil**

De forma geral, o modelo de desenvolvimento econômico brasileiro foi fundamentado na substituição das importações e em medidas protecionistas à indústria, o que acabou gerando, até o início dos anos 90, a busca de alternativas estáveis de crescimento além das fronteiras nacionais. De alguma forma, houve exceção quanto aos excedentes exportáveis, considerados como uma alternativa oportunista induzida pela política cambial, ocorrido pelos estímulos fiscais e tributários oferecidos ocasionalmente pelo governo. (SECEX, 2010).

A seguir é apresentado um quadro de como se dá a internacionalização das empresas brasileiras, realizado por Goulart, Brasil e Arruda (1996), sendo ainda o mais atual, tendo em vista que não foi encontrado um estudo dos anos 2000 que aborda exatamente os mesmos princípios de internacionalização, observando-se o novo cenário econômico que o Brasil adentrou.

Quadro 1: Evolução das empresas brasileiras no mercado internacional

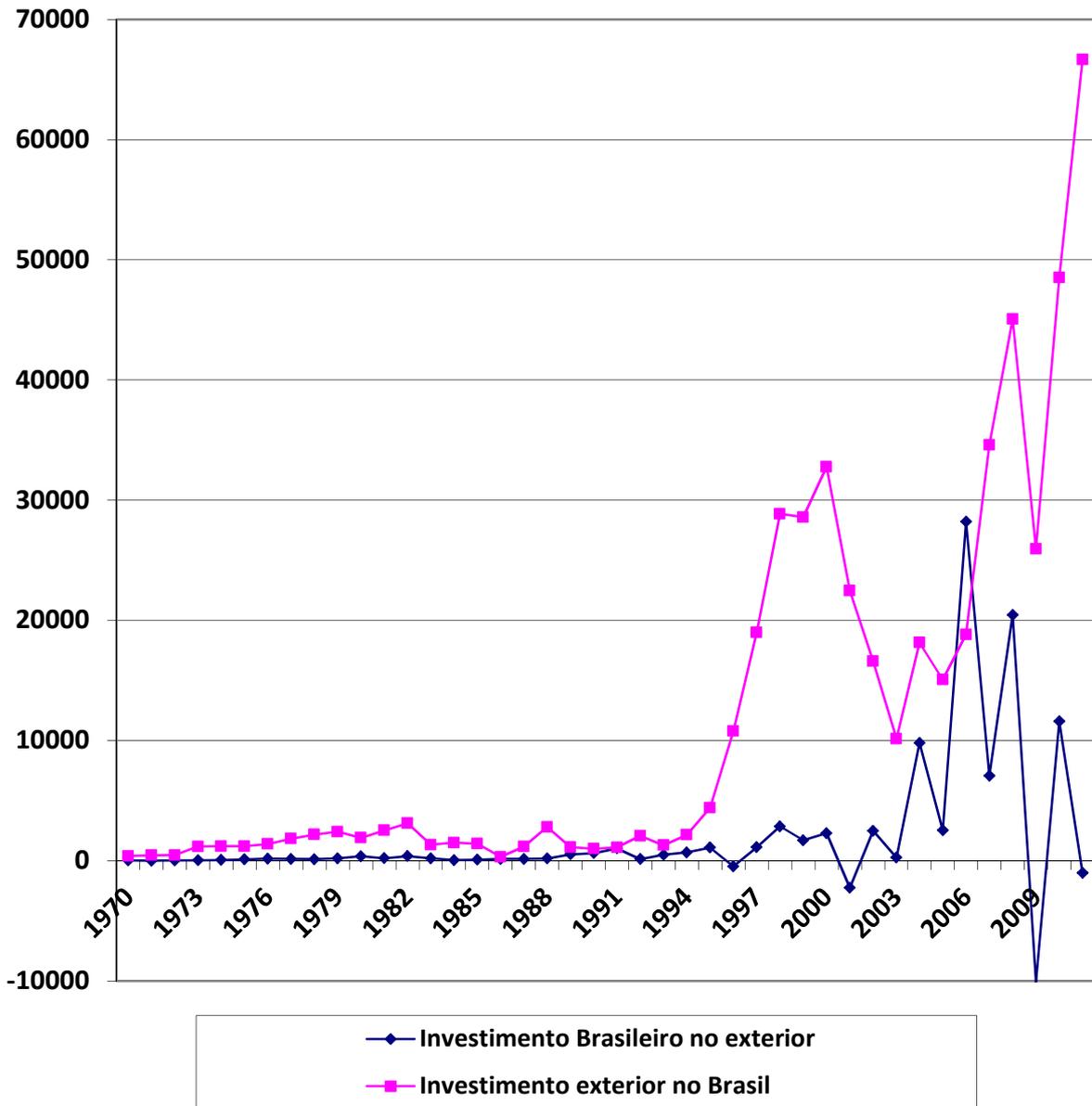
| <b>Décadas Precedentes</b>   | <b>Transição<br/>(Meados dos anos 80)</b>   | <b>Situação Atual<br/>(Início dos anos 90)</b>  |
|--|---|---|
| Exportações derivadas de excedentes resultantes de vantagens comparativas.           | Exportações condicionadas por vantagens competitivas.   | Expansão internacional como estratégia de crescimento.  |
| Improvisação.  | Ação estrategicamente planejada.  | Internacionalização como diretriz estratégica.  |
| Oportunismo: válvulas de escape para adversidades conjunturais internas.             | Continuidade nas exportações.   | Visão de longo prazo e diversificação das estratégias de internacionalização.                                       |
| Exportações diretas ou via agentes, sem preocupações maiores com serviços pós-venda. | Criação de serviços pós-venda para atender mercado externo, a partir da base doméstica.   | Instalação de subsidiárias, que se encarregam de marketing e da assistência pós-venda no mercado local.             |
| Estratégia de internacionalização centrada exclusivamente em exportações.            | Estratégias mais complexas de ação internacional, através de implantação de unidades de produção e/ ou aquisição de plantas em outros países, formação de alianças. | Aquisição de plantas no exterior por empresas não-exportadoras em estratégia de internacionalização multidoméstica. |

Fonte: adaptado de Goulart, Brasil e Arruda (1996, p. 53).

Segundo os dados apresentados pelo *site da United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD, 2012)*, o Brasil de 1970 recebeu de fluxo de investimento direto U\$\$ 391,7 milhões de investimento, enquanto seu investimento no exterior foi de U\$\$ 14 milhões. Já no ano de 2010, recebeu de investimento do exterior U\$\$ 48,5 bilhões, contra U\$\$ 11,5 bilhões das empresas brasileiras que investiram no estrangeiro, o que evidencia o fluxo de investimento que o país está recebendo, sem necessariamente ocorrer um investimento das empresas brasileiras no exterior, muitas vezes gerado por falta de políticas públicas de expansão.

A seguir segue o gráfico 2, com a evolução de investimento externo direto de fluxo, tanto de investimento do Brasil, como investimento brasileiro no exterior, em bilhões de dólares, de 1970 até 2011.

Gráfico 2: Investimento externo no Brasil e brasileiro no exterior – 1970 a 2011



Fonte: Desenvolvido pelo autor, baseado em UNCTADSTAT (2012).

O mercado interno ainda é considerado o principal vetor de crescimento, apesar de muitas empresas terem detectado sinais de saturação, deixando seus objetivos de internacionalização num plano secundário. As empresas brasileiras acabam sem ter uma visão apurada da internacionalização. Ainda que muitas delas já tenham desenvolvido alguma exportação, além de um bom nível de aprendizado

com relação aos mercados externos, faltam as competências para a internacionalização, que necessariamente devem ser desenvolvidas e integradas às suas estratégias, para que possa-se atingir um novo patamar de participação nos mercados globais e níveis superiores de desempenho competitivo. (SEBRAE, 2010).

Segundo pesquisa da Fundação Dom Cabral (2002), nota-se que o Brasil conta com entraves burocráticos, e falta a definição de uma política de comércio exterior, que, aliada a um modelo tributário arcaico e carente de subsídios e apoio ao empresariado nacional, dificulta a ampliação e o fortalecimento dos negócios da empresa dentro do seu próprio país, tornando, desta forma, os objetivos de internacionalização e inserção mundial uma tarefa para poucos.

Ainda de acordo com a referida pesquisa, o grau de avanço das empresas brasileiras nessa escala é, simultaneamente, uma medida do seu sucesso e uma necessidade imposta pela globalização da economia. Desta forma, a multinacionalização e a globalização são necessárias para o aumento da competitividade das empresas nos mercados internacionais. Grande parte das empresas nacionais encontram-se nos estágios iniciais de internacionalização, sendo que algumas revelam disposição para evoluir no sentido da adoção de formas mais arrojadas para este processo.

As grandes empresas brasileiras, em suas estratégias de internacionalização, vêm adotando uma abordagem gradualista, investindo inicialmente em soluções de menor risco, que exigem menor investimento de recursos, e, na medida em que adquirem conhecimento em internacionalização, passam a estágios que exigem maior comprometimento. De forma geral, quanto mais tempo uma empresa atua em negócios internacionais, mais se dispõe a assumir riscos e comprometer recursos em seu processo de internacionalização. (SEBRAE, 2010).

Em uma análise das empresas que exportam, o grau de internacionalização das maiores empresas brasileiras ainda é, no geral, bastante tímido. Ainda que saibam da necessidade de adoção de modalidades mais ousadas de internacionalização no futuro, as empresas se veem compelidas a utilizar as formas tradicionais, como a exportação direta ou por meio de terceiros. Vários fatores contribuíram e contribuem para esta situação, deixando de lado estratégias mais competitivas e complexas, porém mais lucrativas. (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2002).



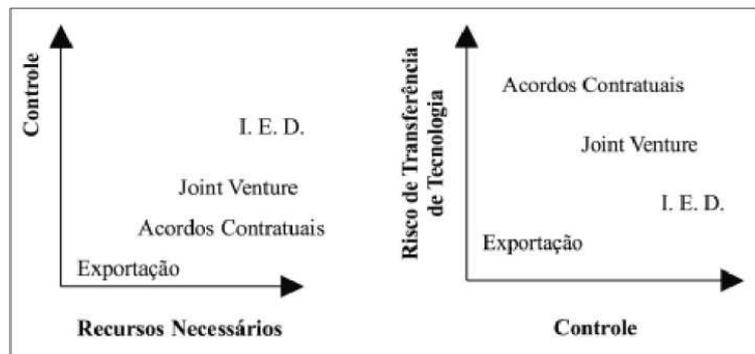
obtido no processo de internacionalização da empresa. Daí, nota-se o quão importante é a opção por um modo de entrada adequado aos objetivos e possibilidades da organização.

Os autores Osland, Taylor e Zou (2001) ainda propõem que as formas de entrada em mercados internacionais podem diferenciar-se, conforme três características:

- quantidade de recursos necessária: entendida como sendo recursos tangíveis e intangíveis envolvidos no processo;
- quantidade de controle: a disposição e habilidade para influenciar decisões em mercados externos;
- nível de risco da tecnologia: o risco de transferência de tecnologia para os mercados externos.

Abaixo tem-se a figura 2, relacionando controle, recursos necessários, risco de transferência de tecnologia e controle.

Figura 2: Relação entre controle, recursos, riscos de transferência de tecnologia e controle.



Fonte: Osland, Taylor e Zou (2001).

Ainda há fatores decisivos para a escolha do método de entrada, que incluem o desejo por controle das operações, recursos disponíveis e consideração dos níveis de risco. É indispensável que as estratégias de entrada sejam desenvolvidas de acordo com cada produto e com cada mercado-alvo. (KEEGAN; GREEN, 1999).

Conforme Goulart, Brasil e Arruda (1996), não necessariamente a internacionalização das empresas inicia a partir das exportações, inicia também através da competitividade no mercado interno e oportunidades ligadas à economia, indústria e cultura.

Na sequência é apresentado o quadro 2, desenvolvido por Garrido, Larentis e Rossi (2006), mostrando um breve resumo sobre as estratégias de entrada em

mercados internacionais, analisando as suas dimensões e o seu nível de complexidade, tornando, assim, acessível a compreensão dos tipos de entrada mais adequados a cada formato, o controle e as parcerias necessárias para realização dos negócios, o formato de comunicação e informação, os recursos e investimento necessários, como tratar os conflitos entre as partes, o acesso aos mercados compradores, contato com os clientes e possíveis concorrentes, educação gerencial, a posse dos produtos e conhecimento, além dos riscos envolvidos.

Quadro 2: Comparativo entre as diferentes estratégias de internacionalização.

| <b>Estratégias de Entrada em Mercados Internacionais</b> |   |  |   |
|--|---|--|---|
| <b>Dimensões</b>   | <b>Baixa Complexidade</b>   | <b>Média Complexidade</b>  | <b>Alta Complexidade</b>  |
| Tipos  | Exportação direta (menos via subsidiárias de vendas e distribuição) e exportação indireta.                              | Franquias, Licenciamento e Contratos de produção.  | <i>Joint ventures</i> e investimentos externos diretos: divisões no exterior (incluindo subsidiárias de venda e distribuição) e aquisições. |
| Controle e Parcerias                                     | Pouco ou nenhum controle sobre o mix marketing internacional. Uso de intermediários no processo de internacionalização. | Grande controle sobre o mix marketing internacional.   | Controle elevado e total sobre o mix marketing internacional. Inexistência de intermediários no processo de internacionalização.            |
| Comunicação e Informação                                 | Maior dificuldade para acesso e seleção de informações. Maior possibilidade de filtros na comunicação.                  | Bom acesso a informações. Média possibilidade de filtros na comunicação.                                     | Maior acesso a informações. Menos possibilidade de filtros na comunicação.  |
| Recursos e Investimentos                                 | Maior necessidade de recursos e investimentos. Média possibilidade de transferência de tecnologia.                      | Média necessidade de recursos e investimentos. Maior possibilidade de transferência de tecnologia.           | Necessidade de maior investimento e recursos. Menor possibilidade de transferência de tecnologia.   |
| Existência de Conflitos                                  | Menor possibilidade de conflito interfuncional.   | Alta possibilidade de conflitos interfuncionais em função das diferenças culturais.                          | Alta possibilidade de conflitos interfuncionais em função da complexidade organizacional.   |
| Acesso a mercados, Contato com clientes e concorrentes   | Menor possibilidade de acessar o mercado. Pouco contato com o cliente/consumidor e concorrente internacional.           | Média possibilidade de acessar mercados. Médio contato com o cliente/consumidor e concorrente internacional. | Maior possibilidade de acessar mercados. Elevado contato com o cliente/consumidor e concorrente internacional.                              |

(continua)

(conclusão)

| <b>Estratégias de Entrada em Mercados Internacionais</b> |   |   |  |
|--|---|---|--|
| <b>Dimensões</b>   | <b>Baixa Complexidade</b>                                       | <b>Média Complexidade</b>   | <b>Alta Complexidade</b>   |
| Educação Gerencial                                       | Menor necessidade de educação gerencial para comércio exterior. | Grande necessidade de educação gerencial para comércio exterior.  | Grande necessidade de educação gerencial para comércio exterior.         |
| Posse  | Inexistência de posse sobre o empreendimento externo.           | Inexistência de posse direta sobre o empreendimento externo.      | Existência de posse total ou parcial sobre o empreendimento externo.     |
| Riscos   | Menor risco na operação.  | Médio risco na operação.<br>Elevado risco de formar concorrentes. | Maior risco na operação.<br>Uso de funcionários nativos no mercado-alvo. |

Fonte: Garrido, Larentis e Rossi (2006, p. 69).

O quadro acima acaba por apresentar as formas utilizadas para se entrar em diferentes mercados, juntamente com sua complexidade.

## 2.2 MODOS DE ENTRADA EM MERCADOS INTERNACIONAIS

Nesta seção serão discutidos os modos de entrada em mercados internacionais, que possibilitam que a empresa escolha a melhor estratégia para oferecer, no mercado externo, seus produtos, tecnologia, habilidades humanas, gerenciamento ou outros recursos.

Root (1994) argumenta que estratégia de entrada é o arranjo institucional decidido pela empresa para oferecimento de seus produtos, tecnologia, habilidades humanas, gerenciamento e outros recursos, assim sendo a forma escolhida pela empresa para atuar no mercado externo.

Segundo Osland, Taylor e Zou (2001), a empresa deve saber o seu grau de comprometimento, risco, controle e retorno sobre o mercado externo, avaliando, assim, os fatores inerentes ao mercado-alvo (riscos políticos, risco de investimento, exigências do governo, qualificação dos sócios locais e alternativas do governo local) e os fatores das organizações (necessidade de responder aos competidores, experiência internacional, necessidade de conhecimento local, sinergias através de operações globais, posição competitiva e necessidade de proteção da tecnologia).

Desta forma, as estratégias de entrada serão classificadas pela concepção de Root (1994) neste trabalho: exportação, acordos contratuais e investimento externo direto.

### **2.2.1 Exportação**

A exportação torna-se a forma mais utilizada para se consolidar os negócios internacionais, afinal, constitui a mais simples entre as estratégias de entrada para as empresas que buscam o mercado internacional.

Para Kotabe e Helsen (2000), a exportação pode ser classificada como indireta ou direta. Root (1994) argumenta que, na exportação indireta, não são necessários grandes investimentos, conseqüentemente, os riscos assumidos pela empresa são mais baixos, o que ocasiona um reduzido potencial de retorno sobre os investimentos. Na classificação de Kotabe e Helsen (2000), as exportações indiretas fazem a empresa produtora não ter contato direto com o consumidor ou cliente no exterior, havendo intermediários nesse processo - comerciais exportadoras e *trading companies*. Desta forma, a venda é realizada como se atendesse a um cliente do mercado doméstico - a vantagem desta estratégia é a utilização de intermediários que possuem o conhecimento do mercado, além do baixo nível de riscos e menor comprometimento de recursos. A desvantagem é o pouco controle da empresa sobre o composto mercadológico internacional.

Kotabe e Helsen (2000) argumentam que, na exportação direta, a empresa exportadora desenvolve seu próprio departamento de exportação e comercializa seus produtos por intermédio de um parceiro localizado no mercado estrangeiro. Para Garrido, Larentis e Rossi (2006), é uma forma de entrada mais complexa que a exportação indireta, pois a empresa acaba por ter um maior envolvimento e risco com o empreendimento, ocorrendo um maior gerenciamento das operações por parte da empresa, além de um fluxo mais intenso de informações sobre o mercado externo, propiciando melhores resultados. Pipkin (2000) aponta que essa exportação exige maiores investimentos em termos de recursos humanos, equipamentos e instalações, elevando, assim, seu risco.

## 2.2.2 Acordos contratuais

Os acordos contratuais satisfazem vontades específicas, e são capazes de criar, modificar ou extinguir direitos entre os envolvidos no negócio. Segundo Keegan (1999), os acordos contratuais apresentam pequena participação da empresa na atividade internacional que desenvolve, exposição demasiada do seu *know-how* e a chance de transformar o licenciador em um forte concorrente.

Akhter (1995) sugere que os acordos contratuais mal realizados ocasionam a perda de controle sobre o uso da tecnologia da empresa, principalmente se o licenciado for responsável não só pela produção em si, mas também pelo marketing do produto. Ainda segundo Akhter (1995), os acordos contratuais são eficientes no aspecto relativo ao estabelecimento dos custos para ter presença mercadológica em outros países.

Os acordos contratuais podem ser representados pelas franquias, licenciamento e contratos de produção.

### 2.2.2.1 Franquias

De acordo com Garrido, Larentis e Rossi (2006), a franquia é uma forma contratual onde o franqueado concorda em atuar conforme solicitado pelo franqueador, e, assim, a empresa recebe o direito de utilizar seus produtos e marca.

Para Keegan (1999), o franqueador disponibiliza um programa padrão de produtos, sistemas e gerenciamento de serviços, assumindo que haja o cumprimento das promessas e do contrato, aprendendo sobre mercado, recebendo capital e envolvimento pessoal no gerenciamento.

Akhter (1995) aponta como vantagem a expansão de maneira padronizada, utilizando uma estratégia de sucesso local para o exterior com custos mais baixos, porém, a sua desvantagem acaba sendo estar estritamente ligado à competência do franqueado em cumprir as normas do franqueador.

### 2.2.2.2 Licenciamento

Kotler e Fox (1998) afirma que o licenciamento ocorre quando o fabricante faz um acordo com uma empresa do exterior, permitindo o uso de um processo de produção, marca, patente, ou outro item de valor, mediante pagamento de *royalties*.

Segundo Root (1994), o licenciamento é uma forma bem sucedida de ingressar em mercados externos, pois os riscos e os problemas são menores do que o investimento direto. No entanto, constitui a forma menos lucrativa de se entrar em um mercado.

Conforme Cyrino (2002), o licenciamento representa um acordo contratual, onde a empresa licenciadora coloca um determinado bem ou ativo à disposição de uma empresa licenciada, recebendo, em troca, *royalties* ou alguma outra forma de remuneração, possibilitando a fabricação de bens e produtos, utilização da marca, distribuição, patentes e segredos comerciais, tecnologia, processos produtivos e conhecimento. Cercau e Tavares (2002) citam como vantagens a redução de custos de produção no exterior e acesso facilitado a parceiros locais - informações de mercado, canais de distribuição, menores incertezas políticas e econômicas. Keegan e Green (1999) citam como desvantagem a dependência da empresa em relação ao licenciado - incerteza quanto a qualidade do produto, além de poder criar um concorrente.

### 2.2.2.3 Contrato de produção/Subcontratação

Para Kotabe e Helsen (2000), o contrato de produção, ou subcontratação, representa uma forma de entrada em mercados internacionais através da utilização de parceiros que se encontram nos mercados-alvo, para a fabricação dos produtos da empresa, fazendo com que o parceiro no exterior mantenha sob sua responsabilidade as estratégias de marketing.

Na avaliação de Jeannet e Hennessey (2001), há uma redução dos custos de produção pelo aluguel da capacidade produtiva de outra empresa. Como principal vantagem, não há dependência mercadológica da empresa internacional para com a empresa local, e outro fato é a não incidência de impostos na importação de produtos, além da utilização de processos de produção de mão de obra intensiva, viáveis em países com baixos padrões salariais. Na contramão, a desvantagem se

dá pela possibilidade de criar uma concorrência, como também pode ocorrer na franquia e no licenciamento.

### **2.2.3 Investimento Externo Direto**

Para Osland, Taylor e Zou (2000), os investimentos externos diretos representam a forma de internacionalização que requer um nível maior de comprometimento por parte da empresa, devido aos riscos e controles envolvidos. Entretanto, os retornos tendem a ser superiores aos das demais estratégias apresentadas. Os investimentos externos diretos podem ser divididos em: aquisições, divisões no exterior e *joint ventures*.

Conforme a UNCTAD (2012), o investimento direto estrangeiro é definido como controle de gestão de uma entidade não residente em uma economia, por uma empresa residente em outra economia, envolvendo uma relação de longo prazo, refletindo em interesse de longa duração do investidor em uma entidade estrangeira.

Segundo a Receita Federal (2012), o investimento direto estrangeiro parece ser mais resistente às crises financeiras do que o investimento em carteira nos países receptores, afinal, este é gerado a partir de decisões de longo prazo, não sendo afetado pela conjuntura de curto prazo. Em determinados casos, uma queda no preço das ações, combinada com a desvalorização cambial, pode até atrair o investimento direto estrangeiro.

#### **2.2.3.1 Divisões no exterior e Aquisições**

De acordo com Osland, Taylor e Zou (2000), as divisões no exterior e as aquisições constituem o estágio mais elevado de comprometimento, risco e controle para as empresas, apresentando-se de diversas formas (escritórios no exterior ou subsidiárias).

Para Kotabe e Helsen (2000), a empresa possui total controle sobre o composto mercadológico e atua diretamente em seu mercado-alvo. Seu acesso à informação é elevado, e as possibilidades de retorno acabam sendo mais altas. Desta maneira, a empresa necessita despender mais controle, pois ela assume sozinha os riscos dos investimentos, e também há uma ampliação da capacidade da

empresa em mercados externos, o que gera uma acumulação de novas aprendizagens e capacidades competitivas.

#### 2.2.3.2 *Joint ventures*

Na opinião de Basso (2000), a *joint venture* pode ser caracterizada como um compartilhamento de investimento internacional entre sócios de países diferentes, tornando-se um dos tipos mais importantes de relacionamento colaborativo, e que mais tem crescido durante os últimos anos. Conforme Osland, Taylor e Zou (2001), a *joint venture* diferencia-se de outros tipos de relacionamentos colaborativos, na forma que os parceiros de duas ou mais empresas juntam suas forças para formarem uma nova empresa. Com a *joint venture*, há uma diminuição de riscos, devido ao menor comprometimento de recursos em relação às outras maneiras de investimento externo, reduzindo os riscos políticos e econômicos dos parceiros do empreendimento, pois fornecem menos riscos de entrada em mercados que possuam barreiras legais e culturais para a aquisição de uma companhia existente. Justamente por contar com um parceiro local, há maiores informações sobre o mercado em questão. Como desvantagem, há possibilidades de conflitos entre os sócios sobre investimentos, marketing ou outras medidas que venham a ser tomadas. As *joint ventures* serão estudadas com maior profundidade no capítulo 2.3.

#### 2.2.3.3 Alianças estratégicas

Para Kotabe e Helsen (2000), as alianças estratégicas podem ser analisadas como uma forma de parceria entre organizações de diferentes países, competidoras ou não, com diferentes finalidades, desde defesa ou conquista de mercado, até reestruturações ou divisão de custos de investimentos. Esta estratégia de entrada propicia às empresas um maior sustento para alcançarem os seus objetivos ao entrarem no mercado internacional, fator que não ocorreria se atuassem de forma isolada. (TERPSTRA; SARATHY, 1997).

## 2.3 JOINT VENTURES

Segundo Hagedoorn (1990), uma *joint venture* é uma nova empresa, criada por dois ou mais sócios, originando uma mudança na estrutura da nova empresa, ou seja, são associações em que as empresas juntam o que tem de melhor para atuar no mercado, com liberdade de desfazer negócios quando melhor lhes convier.

De acordo com Lopes (2003), as *joint ventures* são uma das formas de maior crescimento na abordagem ao mercado externo, sendo uma iniciativa de colaboração entre dois ou mais parceiros, com um ou mais objetivos de mercado, servindo como meio de reduzir os riscos políticos e econômicos dos parceiros do empreendimento, fornecendo menos riscos de entrada em mercados que possuem barreiras legais e culturais para a aquisição de uma companhia existente. Harrigan (1988) argumenta que as *joint ventures* podem funcionar como um meio de desenvolvimento de estratégias de internacionalização mais agressivas, desta forma, preparando o parceiro internacional para tomar o parceiro doméstico e alcançar sozinho a internacionalização.

Grandori e Soda (1995) definem *joint venture* como uma rede de propriedade, enfatizando que as relações econômicas constituem um sistema de incentivo para a sustentação da cooperação, que acaba sendo utilizada em situações onde incerteza e oportunismo forem prevalentes. Ainda segundo Grandori e Soda (1995), em virtude das *joint ventures* não possuírem uma firma exercendo a coordenação central para dirigir a coalizão, o poder dos parceiros necessita estar equilibrado.

### 2.3.1 Fatores que motivam e inibem a *joint venture*

Segundo Lopes (2003), as estratégias cooperativas como *joint ventures* podem ser concebidas como mecanismos organizacionais para alcançar objetivos através de cooperação com outras organizações, ao invés de competir com elas. Assim, a competição pode coexistir com estratégias mais cooperativas. Arranjos cooperativos podem envolver, ao mesmo tempo, colaboração e competição. A partir dessa visão, serão analisados os fatores macroeconômicos que levam a *joint venture*, fatores organizacionais e fatores culturais e de liderança.

### 2.3.1.1 Fatores Macroeconômicos

Os fatores macroeconômicos, onde está envolvida a crescente popularidade das *joint ventures*, são a facilidade de entrada em novos mercados e a sua complexidade, além de benefícios estratégicos. Alguns países incentivam parcerias entre empresas nacionais e estrangeiras, com intuito de melhorar os sistemas de produção nacional, e internacionalizar as empresas nacionais, inserindo-as em um mercado globalizado. (LANE; BEAMISH, 1990).

Essas políticas, que acabam atraindo empresas para alguns países, devem ser bastante avaliadas, por muitas vezes as leis locais permitirem a criação de um concorrente sendo parceiro, fazendo com que todo o conhecimento da empresa estrangeira seja utilizado pelo parceiro local sem pagar pelos direitos. (MERCHANT, 2008).

### 2.3.1.2 Fatores Organizacionais

As empresas tem a *joint venture* como uma ferramenta para aumentar seus lucros, constituindo uma relação de cooperação com a outra empresa, para que supra as necessidades que ela não conhece ou que não está apta a desenvolver. (LANE; BEAMISH, 1990).

Deve-se ter cuidado para que não ocorram rupturas tecnológicas ou mudanças na legislação, ou intervenções governamentais, pois o alcance dos objetivos pretendidos pelas empresas parceiras poderá inviabilizar o negócio, fazendo com que a *joint venture* não seja mais viável. (LOPES, 2003).

### 2.3.1.3 Fatores Culturais e de Liderança

Como fatores culturais e de liderança que podem ser explorados pela *joint ventures* pode-se notar a busca por clientes em novos mercados, desconhecidos por uma das partes, criando, assim, novas oportunidades, e a obtenção de informações e dados que antes não tinham acesso. Todavia, deve-se tomar cuidado com alguns fatores, como as diferenças culturais entre os países de origem das empresas, diferenças no clima organizacional das empresas, o alcance de objetivos

pretendidos por apenas uma empresa e as disputas de poder. (CHILD; RODRIGUES, 2000).

Merchant (2008) argumenta que diferenças culturais e de liderança em empresas de países emergentes podem ser prejudiciais, pois ambas estão competindo internacionalmente pelos mesmos clientes, fazendo com que não ocorram relações honestas entre os parceiros, acarretando que sempre haja uma empresa dominante sobre a outra.

### **2.3.2 Tipos de *Joint ventures***

Segundo Tavolaro (2001), as *joint ventures* podem ser classificadas em vários tipos, desde a nacionalidade de seus integrantes até em relação à sua duração. Abaixo são apresentados os tipos de *joint ventures*.

- Quanto à nacionalidade: nacionais (participantes do mesmo país) e internacionais (participantes de diferentes países);
- Quanto ao risco: *Equity* (capital de risco ou investimento direto) e *non equity* (investimento indireto ou empréstimo);
- Quanto à forma jurídica adotada: *corporate* (quando os participantes resolvem formar uma pessoa jurídica diferente das suas próprias personalidades jurídicas) e *non corporate* (quando não há constituição de uma pessoa jurídica);
- Quanto à duração: transitórias (por tempo estipulado) e permanentes (sem limite de tempo);
- Quanto às partes: estatais (somente pessoas de direito público), privadas (somente pessoas jurídicas privadas) ou mistas (união da pessoa de direito público com pessoas jurídicas privadas).

### **2.3.3 Motivos para criação de *Joint ventures* Internacionais**

Para Hagedoorn (1990), há cinco fatores explicativos que tem influenciado o crescimento das *joint ventures*:

- Internacionalização dos mercados e a formação de blocos econômicos, buscando fortalecimento para enfrentar a concorrência das empresas;
- Velocidade, complexidade, inter-relação e incertezas do desenvolvimento tecnológico, altos custos de P&D. Desta forma, a cooperação entre as empresas gera uma redução do peso destes elementos no processo de inovação, a cooperação permite o desenvolvimento de um novo produto e/ou processo, que poderia tornar-se inviável de ser obtido por uma única empresa;
- Gastos elevados com desenvolvimento e infraestrutura tecnológica. A utilização e colaboração conjunta de recursos e equipamentos faz com que as empresas tenham economia de custos;
- Necessidade das grandes empresas de monitorarem uma grande quantidade de tecnologias;
- Escassez de recursos humanos qualificados. Os acordos cooperativos diminuem esse problema, devido à falta de mão-de-obra em países em desenvolvimento.

Conforme Hyder (1999), para resolução dos problemas de *joint ventures* entre empresas de países em desenvolvimento e desenvolvidos, os parceiros desenvolvem relacionamentos informais, que se tornam essenciais para a cooperação e entendimento das operações. Desta forma, os contatos feitos com autoridades governamentais são mais eficientes em países em desenvolvimento. Na contramão disso, o parceiro do país desenvolvido faz as contribuições na tecnologia, produção, desenvolvimento de produtos e controle de qualidade.

Anderson (1990) aponta outros fatores, como as dificuldades de as empresas individualmente manterem-se competitivas em ambientes cada vez mais complexos, e a revolução tecnológica no setor das comunicações, com queda nos custos de transportes.

#### **2.3.4 Critérios para escolha de parceiros para formação de uma *Joint venture***

De acordo com Lopes (2003), para início de uma parceira ou de uma união, deve-se começar com a intenção das partes em buscar o êxito, não só individual, mas também da própria união, para que realmente obtenha-se sucesso. A intenção

estratégica é muito importante, mesmo que não seja a mesma, e muitas vezes não a é, porém, devem ser ao menos complementares.

Na opinião de Lorange e Roos (1996), para se formular uma aliança estratégica bem sucedida é necessário que, em todas as fases de negociação, hajam considerações políticas e analíticas dessas etapas, ou seja, deve haver um intenso esforço de clareza dos parceiros referente a objetivos, capacidades, e, também, um compromisso com longo prazo.

### **2.3.5 Gestão de uma *Joint venture***

A gestão de uma *joint venture* visa obter relações duradouras, benefícios mútuos, alcance de objetivos compartilhados e transferência de tecnologia, conforme Lopes (2003).

Segundo Vasconcellos e Waack (1995), com um processo de evolução contínuo, as chances de sucesso aumentam, uma vez que os problemas são detectados e permitem aos parceiros estarem cientes dos problemas antes de regularizarem um contrato em definitivo.

Para Lorange e Roos (1996), a aliança estratégica deve fazer sentido para todos, estando organizada de forma racional. Abaixo são citados alguns problemas comuns.

- Superar a resistência no tocante à limitação da autonomia sobre os recursos estratégicos;
- Ambos os lados devem ter boas razões para unirem-se, devendo o plano de ação ser claro e objetivo. Deve-se fazer o estudo da alocação dos recursos necessários em ambos os lados, e indicar claramente os líderes e suas atribuições;
- Evitar focos de atrito interno, através da manutenção do foco no cliente, de rotinas de controle estratégico, com a resposta do consumidor, e reação dos concorrentes;
- Evitar politicagem desnecessária, através da rejeição das tentativas de criarem-se divisões.

De acordo com Rodrigues (1999), são de fácil identificação os pontos geradores de conflitos em *joint ventures*: os interesses dos parceiros e as diferentes culturas nacionais e organizacionais dos profissionais envolvidos em seu gerenciamento são alguns desses fatores. Ainda segundo o autor, firmam-se acordos onde são estabelecidos os direitos e deveres de cada parte. Nestes acordos, usualmente é relacionado que as decisões relativas às *joint ventures* podem ser tomadas somente quando houver acordo entre os parceiros, independente da participação acionária. Desta forma, o acordo tenta evitar o surgimento de conflitos entre os parceiros em questão, considerados fundamentais para a sobrevivência do empreendimento.

Rodrigues (1999) aponta que outro fator gerador de conflito são as diferenças culturais dos profissionais das empresas participantes. Há diferenças de como cada cultura tem de organizar-se, não havendo maneira correta para isso. Diante desse fator, cada indivíduo tende a acreditar que a sua maneira é a melhor. Para que não ocorram grandes problemas nessa área, os gerentes internacionais devem possuir uma grande sensibilidade cultural, podendo compreender os possíveis conflitos e tentar solucioná-los de maneira que faça sentido para todos.

Para que ocorra uma boa gestão da *joint venture*, devem-se avaliar seus desempenhos em diversas áreas, tendo um monitoramento constante, de modo que se reduzam os riscos de fracasso que as parcerias possam ter.

### **2.3.6 *Joint ventures* no Brasil**

Segundo Child e Rodrigues (2000), quando uma *joint venture* envolve empresas de países em diferentes estágios de desenvolvimento, este fator exercerá um papel importante no grau de complexidade da parceria. Para Lopes (2003), as diferenças no estágio de desenvolvimento do país hospedeiro da *joint venture* tendem a ser acompanhadas por fortes diferenças culturais e institucionais, que podem tornar a operação mais onerosa. Já em países que sejam igualmente desenvolvidos, podem ocorrer disputas sobre participação de mercado e tecnologia, uma vez que tais elementos podem ser usados pelo parceiro para competir no mercado internacional.

No Brasil, as *joint ventures* representam a forma dominante empregada nos últimos anos por firmas multinacionais para entrar no mercado e ganhar

competitividade, que deram preferência às *joint ventures* ao invés de subsidiárias totalmente controladas em termos de capital. (CHILD; RODRIGUES, 2000).

Para Vasconcellos e Waack (1995), os principais motivos que levam as empresas estrangeiras a associarem-se com empresas brasileiras é o potencial de elevar os lucros por meio de venda de tecnologia e habilidade gerencial, além do acesso à canais de comercialização já estruturados e o conhecimento de mercado, bem como à legislação e às práticas administrativas locais. Na contramão disso, o que leva as empresas brasileiras a se associarem a empresas estrangeiras é a obtenção de tecnologia, vantagens competitivas em face dos concorrentes locais e a exploração de vantagens ligadas à propriedade de tecnologias.

Conforme Beamish e Banks (1987), em países emergentes, como o Brasil, as características da *joint venture* podem ser diferentes, em parte pela governança corporativa, tanto em relação aos países desenvolvidos como entre outros países em desenvolvimento, pois estão, ainda, em processo de construção de instituições para uma economia moderna. Harrigan (1988) argumenta que várias *joint ventures* são formadas por restrições legais impostas ao capital internacional por países em desenvolvimento, desejando, assim, que as empresas que perseguem estratégias globais prefiram coordenar estreitamente todas as peças do seu sistema global.

## 2.4 INTELIGÊNCIA CULTURAL

Thomas e Inkson (2006) argumentam que o conceito de inteligência cultural é simples de entender, todavia, é necessário tempo e esforço para seu desenvolvimento. Os autores definem a inteligência cultural como a capacidade de interagir efetivamente através das culturas, compreendendo as pessoas através do meio que as permeia.

Segundo Ang e Inkpen (2008), humanos e primatas possuem uma similar inteligência social, tendo competências sociais e cognitivas para competir e cooperar. Contudo, os humanos diferem dos outros tipos de primatas devido ao desenvolvimento da inteligência cultural, sendo a competência que possibilita a criação de diferentes grupos culturais, cada um operando um conjunto distinto de artefatos, símbolos, práticas sociais e institucionais.

Ainda segundo Ang e Inkpen (2008), para que o indivíduo funcione efetivamente em um mundo cultural onde ele tenha nascido, os humanos

necessitam aprender a mexer com artefatos e ferramentas, assim, participando das práticas que requerem competências sociais-cognitivas especiais, com cunho de aprendizado social e comunicação, associadas à cultura do grupo onde o humano tenha nascido.

Earley e Ang (2003) definem inteligência cultural como a capacidade de um indivíduo funcionar e gerenciar eficazmente em contextos culturalmente diversos, não sendo apenas a capacidade de criar grupos culturais e eficazmente funcionar em um desses grupos, mas também a capacidade da pessoa funcionar eficazmente em interação através de outros grupos culturais.

A inteligência cultural é motivada pela realidade prática da globalização no local de trabalho, assim como inteligência social ou inteligência emocional complementada com a inteligência cognitiva, sendo em ambas importante para o indivíduo encontrar o sucesso no trabalho e nos relacionamentos pessoais, em um crescente mundo interdependente. (EARLEY, ANG, 2003).

Ang e Inkpen (2008) sugerem que inteligência cultural é outra forma complementar de inteligência que explica a variabilidade em copiar com diversidade e funcionalidade novas configurações culturais.

Livermore (2010) indica que para avançar na inteligência cultural é importante deixar os meios familiares de comunicação de lado, pensando no que determinados comportamentos podem significar em outra cultura, talvez sendo ofensivos ou mesmo rudes, não tendo esse objetivo.

Bucher (2008) argumenta que as pessoas possuem características comuns, e que as partilham, não importando a sua cultura:

- Utilizam símbolos para expressar sentimentos e ideias;
- São aptos a acumular cultura e repassar aos descendentes;
- Compartilham a experiência do ciclo de vida, do nascimento à morte;
- Compartilham linguagens universais, como dança, arte e música;
- Tem algum conceito de tempo, a habilidade para lembrar do passado e olhar para o futuro;
- Categorizam pessoas e mostram preconceito;
- Vivem em grupos;
- Mostram afinidade e alguma forma de familiaridade;

- Experimentam algum tipo de desigualdade;
- Tem a capacidade de amar ou odiar.

Ang et al. (2007 apud ANG; INKPEN, 2008) coloca que, para operacionalizar o quociente de inteligência cultural, há uma divisão em quatro fatores, que inclui fatores metacognitivos (conhecimento e controle da cognição – adquirir e entender o conhecimento), cognitivos (conhecimento individual e estruturas de conhecimento), motivacionais (reconhece que a maior parte da cognição é motivada e é focada na magnitude e direção da energia como um locus da inteligência), e dimensões comportamentais (focaliza as capacidades individuais no nível de ação). Esses quatro fatores de inteligência cultural refletem as visões contemporâneas da inteligência como um complexo, atributo multifatorial, individual que é composto de fatores metacognitivos, cognitivos, motivacionais e comportamentais. Esses pontos vão ao encontro do esquema de Livermore (2010), que será analisado mais profundamente no decorrer do trabalho.

Para compreensão da inteligência cultural e cultura é importante compreender a distância psíquica, que é estudada desde no início da década de 1970 pela escola de Uppsala, a qual é abordada na próxima seção.

#### **2.4.1 A distância psíquica da escola de Uppsala e internacionalização de empresas**

A escola de Uppsala, ou escola Nórdica, é formada por autores que vem de países nórdicos na década de 1970, que desenvolveram estudos sobre os meios de internacionalização das empresas desses países, fazendo com que apresentassem uma série de formas utilizadas durante esse período. A escola de Uppsala vê a internacionalização como um processo gradual de aquisição de conhecimento sobre o mercado externo, tendo como base o aprendizado resultante da experiência e do conhecimento.

A partir da visão de Johanson e Vahlne (1977), foi cunhada a ideia da distância psíquica, além do tamanho de mercado potencial. Porém, se o entendimento do tamanho de mercado é direto, fazendo a simples reflexão de que o mercado potencial é considerado pequeno ou grande, a compreensão do entendimento da distância psíquica é mais complexa.

A distância psíquica não necessariamente é distância geográfica. Todavia, a facilidade em ter acesso a países vizinhos é o caminho normal para a internacionalização. Essa facilitação na entrada pode ser avaliada a partir do idioma, da cultura, do sistema político, do nível educacional. Única e exclusivamente as empresas vão aos mercados próximos desde que sejam economicamente atrativos. Há quatro estágios para a internacionalização que são as exportações irregulares, exportações via agentes, escritório de vendas no exterior e, no último estágio, a produção no exterior. (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL,1975). Essa visão de quatro estágios acaba não sendo encontrada nesse estudo de caso, pois logo se desenvolveu um processo avançado como a *joint venture*.

Segundo Johanson e Vahlne (2003), as empresas iniciam negócios com países que possuem baixa distância psíquica devido à falta de conhecimento do mercado, assim, começando a investir no exterior a partir de sua base local, com exportações diretas, que, gradualmente, implicam em um empenho maior de recursos a cada etapa, criando subsidiárias, e posteriormente chegando a construir fábricas no exterior. Em cada passo dado, a empresa começa a ter um nível de comprometimento diferente, aumentando seu grau de aprendizado e de habilidade, fazendo com que surjam novas oportunidades de negócio.

Para Kogut e Singh (1988), pode haver um grau de desconhecimento de uma firma a respeito das características de um mercado estrangeiro, fazendo com que a empresa não consiga atingir os objetivos que havia buscado no exterior, inviabilizando vários negócios.

Segundo Fletcher e Bohn (1998), há uma inclusão de outros fatores, além da cultura, porém baseiam-se em percepções que, senão inteiramente determinadas, são no mínimo influenciadas culturalmente, sendo um problema muito mais interno do que para o exterior da empresa, assim, dependendo do ponto de vista, poderia haver uma variância entre as distâncias psíquicas de quem compra e vende.

Child, Ng e Wong (2002) citam que os fatores que afetam a distância psíquica incluem a língua, a cultura, o sistema político, além de níveis de instrução e desenvolvimento industrial, mostrando que há uma grande complexidade em se fazer negócios no exterior.

Conforme Rodrigues e Child (2008), a distância psíquica é mal entendida pelos executivos de empresas, que apenas a interpretam por aspectos culturais, não

levando em consideração outros fatores como infraestrutura, fatores institucionais e práticas locais de negócios, não percebendo, assim, que este é um conceito multidimensional, que compreende outros fatores. Porém, o conceito foi popularizado e disseminou-se através de preconceitos, gerando estereótipos que complicam a interação entre os países.

Desta forma, se buscará compreender o porquê da parceria entre empresas de diferentes países geograficamente distantes como o Brasil e a Coreia do Sul, e com dimensões culturais diferenciadas, além de distância psíquica entre eles, baseado no estudo da inteligência cultural, que inicia-se através da definição de cultura, abordada na sessão a seguir.

#### **2.4.2 Definição de cultura**

Hofstede (2012) argumenta que cultura é a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo, ou categoria de pessoas, dos outros. A visão de Hofstede traz a simplificação do conceito, fazendo com que a cultura tenha um sentido amplo e complexo.

Thomas e Inkson (2006) argumentam que pessoas com diferentes níveis sociais e de instrução são símbolos de como uma cultura local é diferenciada, fazendo com que as pessoas interajam diferentemente nos meios em que estão inseridas.

Trompenaars e Hampden-Turner (1998) comentam que não há uma melhor maneira de gerenciar e organizar empresas, e, sim, várias maneiras diferentes através da cultura onde estão inseridas, reconhecendo o que há de melhor em cada local, sendo um desafio para multinacionais.

Yet e Triandis (1972 apud ANG; INKPEN, 2008) citam que há um modelamento da cultura, tendo componentes objetivos e subjetivos. Os fatores objetivos são descritos como fatores observáveis e visíveis da cultura, que incluem o jeito humano de se relacionar com o meio ambiente, a economia, política, e instituições legais, assim como costumes sociais – arte, língua, casamento e sistemas de parentesco. Já os componentes subjetivos podem ser considerados os valores e crenças, também sendo considerados elementos ecológicos e objetivos, como as perspectivas institucionais da cultura.

Hofstede (1980) fala sobre três tipos diferentes de programação mental, as quais são apresentadas na figura 3.

Figura 3: Programação mental de Hofstede (1980)



Fonte: Hofstede (1980, p. 83).

Conforme a figura 3, Hofstede argumenta que, no nível de natureza humana, a programação mental é baseada em reações biológicas comuns, como a fome, o impulso sexual, a territorialidade, a criação dos jovens, ou seja, o que os membros da civilização tem em comum. Desta maneira, há muitas condutas e entendimentos que todas as pessoas compartilham, mesmo quando provêm de culturas diferentes. O nível de cultura é baseado nas experiências comuns que compartilha-se com um grupo específico de companheiros seres humanos, como valores culturais, atitudes e comportamentos que acabam aproximando um grupo de pessoas a outro, mas não com todos, como, por exemplo, alguns gaúchos gremistas e outros colorados, mas todos sendo brasileiros falando português. O nível de personalidade é baseado na estrutura genética específica e nas experiências pessoais, que tornam cada ser único, fazendo com que um seja apaixonado por degustar cervejas e outro apaixonado por fazer tricô.

Thomas e Inkson (2006) trazem a tona uma série de questões sobre a cultura, que podem ser aplicadas em diferentes locais: a cultura é compartilhada, tendo um grupo comum de pessoas que possuem esse interesse; a cultura é algo que se

aprende e é permanente, havendo, assim, uma identificação entre os indivíduos durante toda a sua vida; a cultura é uma influência poderosa no comportamento, moldando, de certa forma, como se dão as ações das pessoas, sendo uma programação mental, revertendo sempre à sua raiz cultural; a cultura é sistemática e organizada, tendo valores, atitudes, crenças e significados, que estão relacionados entre si e ao contexto ambiental; a cultura é invisível, fazendo com que o que é visto seja apenas superficial (como vestimenta e cumprimentos), devendo compreender os valores que estão encobertos, como estruturas sociais e formas de pensar, que acabam sendo mais importantes; a cultura pode ser firme ou maleável, dependendo do país em que esteja inserida, fazendo com que ela não seja necessariamente única; cultura nacional e global, diferenciando nação e cultura, possuindo diferentes grupos dentro de um mesmo país, fazendo com que haja necessidades únicas para os grupos de indivíduos, assim como, da mesma forma, há uma cultura global, como a de comer McDonald's.

#### 2.4.2.1 As dimensões culturais de Hofstede

As cinco dimensões culturais criadas por Hofstede e aprofundadas durante os anos são: a distância do poder (PDI em abreviação inglesa – trata que os indivíduos não são iguais, definindo como os membros menos poderosos de instituições e organizações dentro de um país esperam e aceitam que o poder é distribuído de forma desigual); o individualismo (IDV em abreviação inglesa – é o grau de interdependência que uma sociedade possui com seus membros – o “Eu” e o “Nós”); masculinidade x feminilidade (MAS/FEM – em abreviação inglesa – onde um alto valor para masculinidade indica que a sociedade é direcionada para a competição, desempenho e sucesso, com o sucesso definido pelo vencedor – já com valor baixo é definido para a feminilidade, onde os valores dominantes para a sociedade são cuidar dos outros e qualidade de vida, que acaba sendo o valor de avaliação para a sociedade e estar fora desse padrão não é admirado); aversão à incerteza (UAI em abreviação em inglês – é como a sociedade lida com o fato de que o futuro não pode ser conhecido, trazendo consigo a ansiedade, dependendo de como os indivíduos agem conforme as situações ambíguas e desconhecidas, criando uma série de crenças e instituições para a proteção); e, finalmente, a última dimensão, que é orientação a longo prazo (LTO em abreviação em inglês - está ligada aos

ensinamentos de Confúcio e pode ser interpretada como lidar com a busca da sociedade por virtude, na medida em que uma sociedade mostra uma perspectiva orientada para o futuro pragmático e não uma perspectiva convencional histórica de ponto de vista de curto prazo).

Segundo essas cinco dimensões de Hofstede (2001), o autor dessa dissertação desenvolveu uma tabela para análise das dimensões culturais brasileira e sul-coreana, para melhor compreensão das dimensões culturais. O quadro a seguir apresenta as informações fornecidas pelo *site* de Hofstede (2012).

Quadro 3: Comparativo entre Brasil e Coreia do Sul, de acordo com as dimensões de Hofstede

| Dimensão                 | Score | Brasil  | Score | Coreia do Sul   |
|--------------------------|-------|---|-------|---|
| Distância do poder (PDI) | 69    | <p>Acredita que a hierarquia deve ser respeitada e diferença entre as pessoas é aceita.</p> <p>A diferença de distribuição do poder justifica o fato de os detentores do poder terem maiores benefícios que pessoas que tem menos poder na sociedade.</p> <p>É importante mostrar respeito aos mais velhos.</p> <p>Na empresa existe somente um chefe que tem a responsabilidade completa.</p> <p>Símbolos de poder do <i>status</i> são muito importantes para mostrar a posição social e demonstrar o respeito que deve se ter.</p> | 60    | <p>É uma sociedade hierárquica, onde as pessoas aceitam ordens e onde todos tem seu lugar dentro dessa hierarquia.</p> <p>A hierarquia de uma organização é vista como reflexo das desigualdades inerentes, a centralização é popular, subordinados esperam serem dirigidos para o que deve ser feito, e o chefe ideal é um autocrata benevolente.</p>  |
| Individualismo (IDV)     | 38    | <p>As pessoas, desde o nascimento, estão integradas em grupos fortes e coesos (família), e continuam protegendo seus membros em troca de lealdade.</p> <p>No mundo dos negócios é importante construir confiança e relacionamentos duradouros: um encontro geralmente começa com conversas gerais, a fim de conhecer uns aos outros antes de fazer negócio.</p> <p>O estilo de comunicação preferido é o contexto formal.</p>   | 18    | <p>A Coreia do Sul é considerada uma sociedade coletivista, isso é manifestado em um compromisso de longo prazo perto de um "grupo", seja uma família, agregados familiares, ou relacionamentos estendidos.</p> <p>Lealdade em uma cultura coletivista é fundamental, sendo as pessoas mais presas à maioria das regras sociais e regulamentos.</p> <p>A sociedade promove relacionamentos fortes onde todos assumem a responsabilidade por outros membros de seu grupo.</p> <p>Nas sociedades coletivistas ofensa leva à vergonha e perda de identidade.</p> <p>As relações empregador / empregado são percebidas em termos morais (como uma ligação da família), as decisões de contratação e promoção são levadas em conta pelo grupo, a gestão é a gestão do grupo.</p> |

(continua)

(conclusão)

| Dimensão                               | Score | Brasil   | Score | Coreia do Sul  |
|--|-------|--|-------|--|
| Masculinidade X Feminilidade (MAS/FEM) | 49    | O Brasil constitui um país que não é nem machista nem feminista. As pessoas acabam tendo um nivelamento, simpatia, consenso onde os oprimidos são valorizados e encorajados. Os conflitos são evitados na vida privada e no trabalho sendo o consenso no final importante.   | 39    | A Coreia do Sul é considerada uma sociedade feminina. Nos países com características femininas o foco está em "trabalhar para viver", assim os gerentes se esforçam por consenso, as pessoas valorizam a igualdade, solidariedade e qualidade em suas vidas profissionais. Os conflitos são resolvidos pelo compromisso e negociação. Incentivos, como tempo livre e flexibilidade são desejados. O foco está no bem-estar, sendo o <i>status</i> não tão valorizado.                                      |
| Aversão a Incerteza (UAI)              | 76    | Nota semelhante a outros países da América Latina. Forte necessidade de regras e sistemas jurídicos, a fim de estruturar a vida. Necessidade de o indivíduo obedecer às leis é fraca, porém sempre criam-se regras adicionais. Alta burocracia, sendo leis e regras muito importantes para a gestão dos negócios. As pessoas necessitam socializar, sendo um povo apaixonado e que demonstra seus sentimentos. | 85    | Necessita manter rígidos códigos e crenças, além de serem intolerantes com certos comportamentos, possuindo ideias ortodoxas. Nessas culturas há uma necessidade emocional de regras (mesmo que nunca as regras pareçam funcionar). Tempo é dinheiro, as pessoas tem um impulso para estarem ocupados e estar ligados a trabalhos de precisão, além de trabalhar duro e com pontualidade. A inovação acaba sofrendo certa resistência, sendo segurança um importante elemento para a motivação individual. |
| Orientação a longo prazo (LTO)         | 65    | O Brasil acaba sendo o único país não asiático que tem visão de longo prazo. O brasileiro procura alternativas para os olhos ocidentais que acabam sendo impossíveis para outros. Como os asiáticos, o brasileiro aceita mais que uma verdade. O brasileiro aceita facilmente a mudança como parte da vida.  | 75    | A Coreia do Sul acaba sendo uma sociedade orientada a longo prazo. A noção de um único Deus todo poderoso não é familiar a coreanos, que acabam valorizando as virtudes e bons exemplos práticos. Na área de negócios a orientação é de longo prazo, fazendo com que haja durabilidade nos negócios. A ideia por trás disso é que as empresas não estão aqui para fazer dinheiro, mas para servir as partes interessadas e a sociedade em geral para futuras gerações.                                     |

Fonte: elaboração do autor.

A partir dos dados informados no quadro 3, é possível visualizar uma série de diferenças entre o Brasil e a Coreia do Sul.

As pontuações dos países sobre as dimensões são relativas, fazendo com que sociedades sejam comparadas com outras sociedades. Sem fazer uma comparação entre países, uma pontuação acaba não tendo sentido.

Segundo Hofstede (2012), essas pontuações relativas tem sido bastante estáveis ao longo das décadas. As forças que fazem mudanças culturais tendem a ser globais ou continentais, ou seja, afetam muitos países ao mesmo tempo, de modo que se suas culturas mudam, elas mudam junto, e as suas posições relativas permanecem as mesmas.

Ainda de acordo com o autor, as pontuações dos países sobre as dimensões também podem ser correlacionadas com outros dados sobre os países em questão. Alguns exemplos apresentados: distância do poder está correlacionada com a desigualdade de renda no país; o individualismo está correlacionado com a riqueza nacional; a masculinidade está correlacionada negativamente com a porcentagem de mulheres eleitas em governos democráticos; aversão à incerteza está associada à obrigação legal em países desenvolvidos de os cidadãos carregarem carteiras de identidade; orientação de longo prazo está relacionada com os resultados escolares em comparações internacionais.

#### 2.4.2.2 As dimensões culturais de Trompenaars e Hampden-Turners

Trompenaars e Hampden-Turners (1998) apresentam, em seu livro, sete dimensões para explicar o seu modelo de diferenças culturais nacionais nas organizações e mostrar como gerenciar essas diferenças em um ambiente heterogeneo de negócios, o que é um desafio para gerentes internacionais.

A seguir é apresentado o modelo desenvolvido pelos autores, que é detalhado no quadro 4.

Figura 4: Sete dimensões culturais de Trompenaars e Hampden-Turners



---

Fonte: Trompenaars; Hampden-Turners (1998).

A pesquisa dos autores foi realizada em 100 países, entrevistando 50.000 gerentes no total, sendo validados 30.000 em 55 países, tendo um tempo de 10 anos de coletas de dados.

Na sequência é apresentado um quadro com as características de cada dimensão.

Quadro 4: Características das dimensões culturais de Trompenaars e Hampden-Turners

| Dimensão                                   | Característica  |
|--|---|
| Universalismo<br>VS<br>Particularismo      | <p style="text-align: center;"><i>O que é mais importante, regras ou relacionamentos?</i></p> <p><b>Universalismo</b> – as pessoas compartilham a crença de que regras gerais, códigos, valores e padrões prevalecem sobre as necessidades e pedidos de amigos e outros relacionamentos.</p> <p><b>Particularismo</b> - as pessoas veem a cultura em termos de amizade humana e intimidade nos relacionamentos. Embora as regras existam, em uma cultura pluralista, elas codificam apenas como as pessoas se relacionam entre si.</p>  |
| Individualismo<br>VS<br>Comunitarismo      | <p style="text-align: center;"><i>Nós funcionamos como grupo ou como indivíduos?</i></p> <p><b>Individualismo</b> – as pessoas colocam o indivíduo antes da comunidade, isso significa que a felicidade individual, satisfação e bem-estar prevalecem e as pessoas levam em conta sua própria iniciativa e cuidam de si mesmos.</p> <p><b>Comunitarismo</b> – as pessoas colocam a comunidade antes do indivíduo, e, desta forma, é da responsabilidade do indivíduo agir de maneiras a servir a sociedade. Agindo assim, as necessidades individuais são automaticamente atendidas.</p>  |
| Específico<br>VS<br>Difuso                 | <p style="text-align: center;"><i>Até onde nos envolvemos?</i></p> <p><b>Específica</b> – as pessoas primeiro analisam os elementos individualmente e depois os colocam todos juntos, sendo o todo a soma de suas partes. As vidas das pessoas são divididas conforme e somente com um elemento sendo feito por vez, tendo as interações entre as pessoas bem definidas. As pessoas acabam se concentrando em fatos concretos, padrões e contratos.</p> <p><b>Difusa</b> – as pessoas acabam por ver o todo, os elementos individuais, a partir da perspectiva total. Todos os elementos estão relacionados uns aos outros. Relacionamentos entre os elementos são mais importantes que os elementos individuais.</p> |
| Afetividade<br>VS<br>Neutralidade          | <p style="text-align: center;"><i>Nós apresentamos nossas emoções?</i></p> <p><b>Afetiva</b> – as pessoas mostram suas emoções e sentimentos, sem necessariamente escondê-los.</p> <p><b>Neutra</b> – as pessoas são ensinadas a não mostrar seus sentimentos abertamente, tendo um grau de manifestação de sentimentos mínimos. Enquanto as emoções são sentidas, são controladas.</p>   |
| Status alcançado<br>VS<br>Status atribuído | <p style="text-align: center;"><i>Temos que provar a nós mesmos para ganhar o status ou ele nos é dado?</i></p> <p><b>Status alcançado</b> – as pessoas derivam seu status de acordo com o que tenham conseguido, assim devem provar várias vezes suas competências para terem o <i>status</i> de acordo.</p> <p><b>Status atribuído</b> – as pessoas derivam seu <i>status</i> conforme seu nascimento, idade, sexo e riqueza. Aqui o <i>status</i> não é baseado em desempenho, mas de acordo com a base da pessoa ser.</p>   |

(continua)

(conclusão)

| Dimensão                             | Característica  |
|--------------------------------------|---|
| Atitudes em relação ao meio ambiente | <p style="text-align: center;"><i>Nós controlamos nosso ambiente ou trabalhamos com ele?</i></p> <p><b>Orientação interna</b> – as pessoas tem uma visão mecanicista da natureza, onde a natureza é complexa, mas pode ser controlada com a especialização. As pessoas acreditam que os seres humanos podem dominar a natureza, caso se esforcem.</p> <p><b>Orientação externa</b> – as pessoas tem uma visão orgânica da natureza. A humanidade é vista como uma das forças da natureza, assim, deve viver em harmonia com o meio ambiente. As pessoas, portanto, devem adaptar-se às circunstâncias externas.</p> |
| Atitudes em relação ao tempo         | <p style="text-align: center;"><i>Nós fazemos as coisas uma por vez ou muitas coisas de uma vez? Como é o nosso conceito de passado, presente e futuro?</i></p> <p>Algumas sociedades olham o tempo de forma diferente, sendo que algumas vezes o que aconteceu no passado não é relevante. Outras focam no presente, já pensando no futuro.</p> <p><b>Tempo sequencial</b> – as pessoas fazem as coisas uma de cada vez, cada uma levando seu tempo para isso.</p> <p><b>Tempo sincronizado</b> – as pessoas fazem muitas coisas ao mesmo tempo, acreditando que tempo é flexível e intangível.</p>                |

Fonte: desenvolvido pelo autor, com base em Trompenaars; Hampden-Turners (1998).

Esse modelo acaba fazendo generalizações entre os países asiáticos e latino americanos (não apresentando em todos os 7 modelos os países que estão sendo estudados nessa dissertação), deixando algumas lacunas em uma interpretação mais detalhada, além de comparar entre homens e mulheres. Todavia, apresenta um cenário diferenciado para interpretação da cultura.

#### 2.4.2.3 O papel da cultura na gestão de empresas

Hofstede (1983) argumenta que começa a ficar claro que aspectos nacionais e regionais são importantes para o gerenciamento, sendo que essas diferenças não estão desaparecendo, vieram para ficar. As diferenças tornam-se um dos mais cruciais problemas de gerenciamento, em especial para o gerenciamento de multinacionais, organizações multiculturais, tanto público quanto privadas.

Hofstede (1988) ainda comenta que o nacionalismo é importante para a gestão, por três motivos – político (sendo as nações unidades políticas, havendo suas peculiaridades, suas formas de gerir, sua educação), sociológica (nacionalismo ou regionalismo tem valores simbólicos para a população, sentimento de a pessoa

sentir-se parte de algo), e psicológica (o pensamento é parte condicionada por fatores culturais nacionais, que são criados desde a primeira infância). Dentro desses aspectos, é importante verificar que a *joint venture* vai ao encontro desses pontos, pois há um parceiro que conhece as questões nacionais e consegue fazer a ligação para a gestão necessária.

No mercado cujo produto é a alta tecnologia, existe a participação de pessoas que atuam globalmente, justamente por ser comum a necessidade de profissionais com qualificações específicas, que são difíceis de encontrar em um único país, ou, então, seu custo local torna-se muito acima de um preço que pode ser alcançado no estrangeiro. Com essas especificações, as equipes contam, cada vez mais, com participantes internacionais, tendo o desafio de saber gerir cada indivíduo, que possui seus costumes, língua, crenças, rituais, conhecimento, valores morais diferentes. (GREGORY; PRIFLING; BECK, 2009).

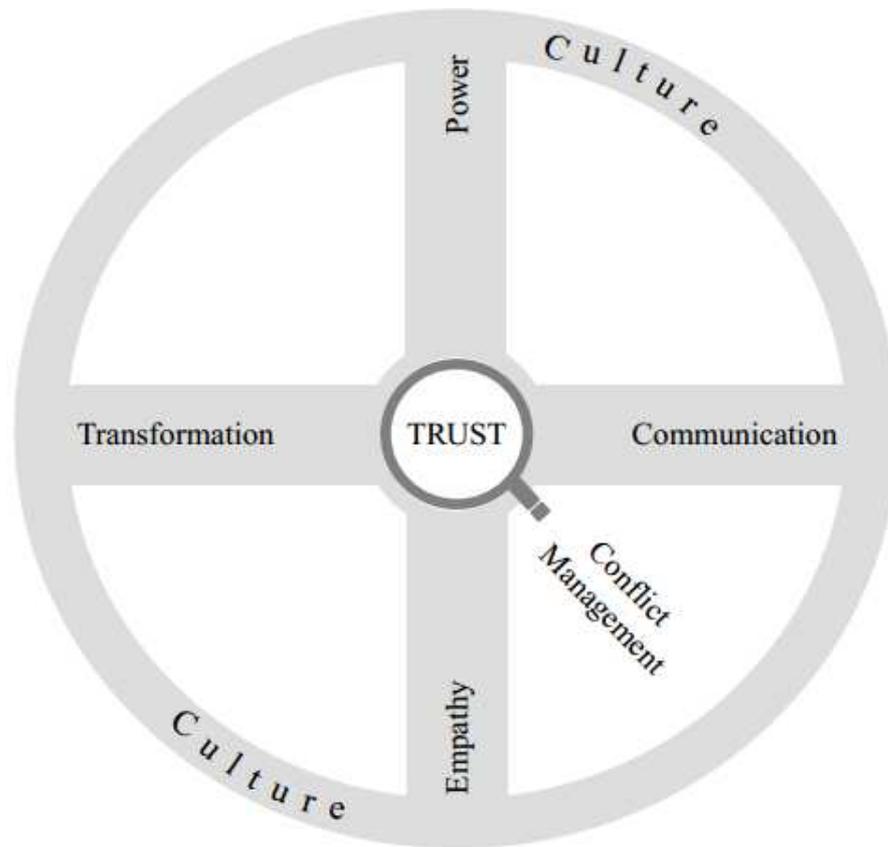
#### 2.4.2.4 Liderança *cross-cultural*

Grisham e Walker (2008) desenvolveram um modelo de liderança cultural para explicar como se deve gerenciar uma equipe de países diferentes, evoluindo e melhorando as competências de liderança, resultando em um melhor desempenho. O modelo provém de uma simples linha de atributos de liderança que pode ser utilizada para estruturar a avaliação e treinamento para gerentes de projetos, sendo consistentes e sistemáticos.

De acordo com a figura 5, que é mostrada como a direção de um automóvel, o ponto central é a confiança, caso não haja, é impossível um funcionamento para a liderança. Existem quatro raios, os quais são a transformação, comunicação, poder e empatia, que devem estar interligados para que ocorra a confiança no líder. O arco da direção é a cultura, que, sem seu uso efetivo e coordenação com os outros aspectos, faz com que a direção não seja efetiva. O lubrificante para a direção é o gerenciamento de conflitos, podendo os conflitos serem usados para estimular a criatividade; todavia, se não se tiver o cuidado necessário, pode causar fricção e a direção não poderá ser girada. A direção também assume que o líder possui conhecimento em cada componente que está formando-a, além do destino ou meta que esteja sendo desejada. O medo, em cada componente da direção, irá reduzir a

efetividade do líder, e, potencialmente, conduzir para um modelo não sustentável de negócio.

Figura 5: Liderança cross-cultural

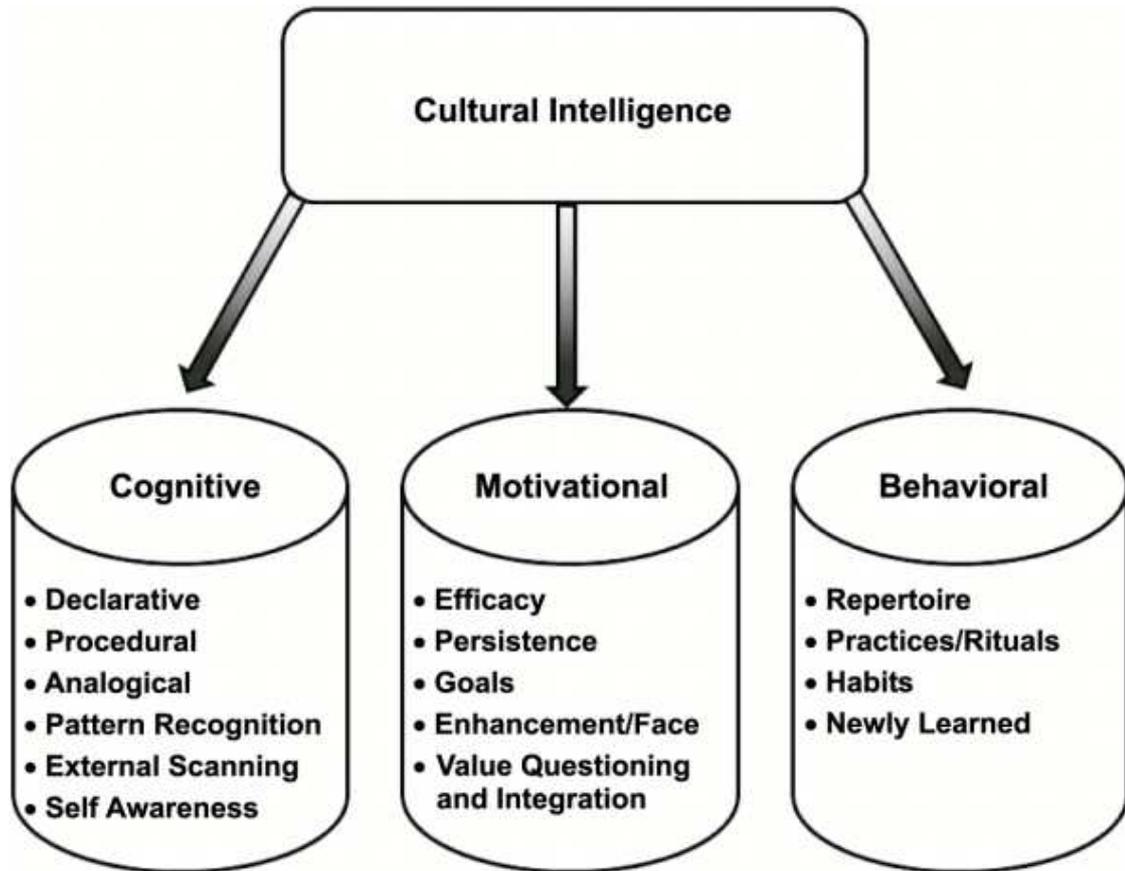


Fonte: Grisham e Walker (2008, p. 15).

### 2.4.3 Modelos de inteligência cultural

Earley e Ang (2003) desenvolveram uma representação gráfica do quadro inteligência cultural a partir de três pontos principais – cognitivo, motivacional e comportamental. A seguir segue o modelo criado pelos autores para análise.

Figura 6: Inteligência Cultural Earley e Ang (2003)



Fonte: Earley e Ang (2003).

Segundo a figura 6, a dimensão cognitiva da inteligência cultural refere-se à compreensão da pessoa de cultura e comportamento específico, aprendendo sobre as crenças básicas, costumes e tabus da cultura estrangeira, uma vez que os nativos podem ser reticentes ou inexperientes ao explicar-se a estranhos. A dimensão motivacional enfatiza a importância de uma atitude da pessoa ou motivação para interação *cross-cultural*. A dimensão comportamental refere-se ao repertório específico comportamental que é necessário para a interação *cross-cultural* eficaz em um determinado contexto.

Thomas e Inkson (2006) criaram um modelo diferente do apresentado por Earley e Ang (2003), o qual consegue abordar outra visão. A seguir é apresentado esse modelo.

Figura 7: Inteligência Cultural Thomas e Inkson (2006)



Fonte: Thomas e Inkson (2006).

Na figura 7, os autores argumentam que é necessário para qualquer pessoa ter os três aspectos para ter inteligência cultural: conhecimento, para compreender a cultura e os princípios fundamentais de interações de intercâmbio cultural, ou seja, precisa saber o que é cultura, como ela pode variar e como isso afeta o comportamento; a atenção constante, as pessoas precisam ter a capacidade de estar atentas, de um modo reflexivo e criativo, observando pistas inseridas nas situações de intercâmbio cultural; habilidades comportamentais, sendo que essa opção envolve uma conduta adequada, a ser escolhida dentro de um repertório de comportamentos que variam de acordo com a situação *cross-cultural*.

Bucher (2008) desenvolveu as nove competências para construção da inteligência cultural, sendo necessária uma série de ações para o melhoramento e desenvolvimento das competências fundamentais para interagir com pessoas de diferentes níveis culturais. Na continuação é apresentado o quadro que o autor desenvolveu.

Quadro 5: Nove mega competências de Bucher (2008)

| <b>INTELIGÊNCIA</b>                       |                              |                       |                                 |                           |
|---|------------------------------|-----------------------|---------------------------------|---------------------------|
| Nove mega competências                    |                              |                       |                                 |                           |
| Compreendendo a minha identidade cultural | Verificar a visão de cultura | Consciência global    | Mudança de perspectivas         | Comunicação intercultural |
| Gerenciar conflitos cross-culturais       | Times multiculturais         | Lidar com preconceito | Compreender a dinâmica do poder |                           |
| <b>CULTURAL</b>                           |                              |                       |                                 |                           |

Fonte: Bucher (2008), em tradução livre.

Os apontamentos feitos por Bucher são trabalhados da seguinte forma:

- Compreendendo a minha identidade cultural – compreendendo como cada um pensa sobre si mesmo, assim como as pessoas e meios com que se identifica – relaciona-se à identidade universal (aprender as regras culturais, valores e crenças – categorização das pessoas – comunicação – compartilhamento comum de experiências de vida), identidade cultural (sexo, raça, família, preferências religiosas, visões políticas, classe social, localização geográfica) e identidade pessoal (talentos, memórias, composição genética, maneiras de pensar, pensamentos, inteligência, respostas ao ambiente);
- Verificando a visão de cultura – há uma divisão entre culturas materialistas (que possuem coisas que são tangíveis, joias, roupas, livros e arte) e cultura não material (ideias abstratas, linguagem, crenças e valores), além das subculturas que estão intrínsecas (latinos, muçulmanos, asiáticos), fazendo com que cada um já tenha uma visão antes mesmo de conhecer o indivíduo. Um fato importante que o autor apresenta é que, tradicionalmente, no ambiente organizacional, a cultura é refletida pelos valores daqueles que estão no poder. Importante ressaltar a etnia como a herança cultural, que as pessoas possuem, identificando-se com língua, religião e questões ancestrais. Dentro da verificação de visão de cultura, ocorre, algumas vezes, o encapsulamento cultural, que faz com que pessoas que estejam isoladas, sem contatos com pessoas de meios externos de suas comunidades, não consigam entender diferenças às quais nunca foram apresentadas, estando blindadas a experimentar novas experiências. Ajustando a visão de cultura é possível reconhecer diferenças culturais sem estereotipar as pessoas, tratando-as como cada pessoa gostaria de ser tratada, mostrando respeito e compreendendo o ponto de vista do outro;
- Consciência global – se relaciona à interdependência da globalização entre as pessoas e as culturas, criando mercados globais. Da mesma forma, os custos de erros culturais e preconceitos acabam por aumentar, passando pelos desafios éticos, que são mutáveis em diferentes culturas. Para assumir uma posição de cultura universal, deve-se compreender

diferenças e similaridades das culturas, e, conseqüentemente, aprender com os erros que são cometidos. Ter consciência global possibilita reconsiderar o pensamento tradicional, interações e competências de comunicação. Pensar em si mesmo como cidadão global ajuda a mover adiante fronteiras nacionais, formando comunicadores cosmopolitas, falando claramente e simplificando a linguagem, utilizando meios visuais para representar os pensamentos, passando ao público a ideia que realmente deseja ser apresentada, tendo um relativismo cultural que faz com que se deixe o etnocentrismo de lado, buscando compreender o ponto de vista do espectador. Para diminuição dos choques culturais, é necessário saber quais perguntas devem ser feitas e ouvir atentamente, tentar expandir e diversificar o network, compreender o meio em que se está inserido, ser cuidadoso quando utilizar o humor e reconhecer a importância da humildade;

- Mudança de perspectiva – exige cuidado a respeito da própria visão cultural, assim como abertura ao aprendizado, acontecendo constantemente, para que o ponto de vista seja moldado pela cultura, afetando o que realmente se vê. Através da mudança de perspectiva, utilizando-se de inteligência emocional, há possibilidade de uso em quase todos os locais, adequando-se à necessidade do momento, não sendo emotivo nem drástico. Através da mudança de perspectiva, é possível sentir o que se representa para os outros, tornar-se mais sensível em relação ao que os outros pensam e sentem, e isso faz com que as pessoas compreendam que se está tentando entendê-las e ouvi-las, propondo, assim, soluções, trocando conhecimentos e apresentando experiências vividas. É claro, mantendo cuidado com a carga histórica envolvida, buscando também sair da zona de conforto, mantendo a ética e o bom senso, de acordo com a situação. A partir da mudança de perspectiva se consegue uma proximidade com as pessoas, que gera informação, qualidade nos contatos, maior profundidade e conexão;
- Comunicação intercultural – cultura e comunicação estão interligadas, fazendo com que a cultura influencie a forma como se vê a comunicação, bem como a forma como se comunica. A comunicação é socialmente construída, sendo aprendida através da interação com os outros, mesmo

dentro das organizações, através de seus comportamentos, valores, regras e relações sociais, além dos clientes e comunidade. A comunicação não necessita ser necessariamente verbal, tendo a linguagem corporal como ponto importante para a comunicação intercultural, através de contato visual, gestos, postura, expressões visuais, uso do espaço, assim como vestimentas e jóias, e tendo um ponto crucial, de que as linguagens não são iguais nas culturas. A comunicação intercultural é o processo pelo qual as pessoas de diferentes culturas se relacionam umas com as outras, trocando ideias e sentimentos, além de criar significados. Durante situações de conversa, deve-se ter atenção ao linguajar utilizado pelo grupo, ao contexto que está sendo utilizado e quem está falando, para, assim, compreender o modo mais adequado de se relacionar, e evitar os mal-entendidos que possam acontecer durante a conversa, como desacordo, silêncio, espaço, contato visual e contato físico, que podem ser mal interpretados. A utilização de meios eletrônicos elimina certas formas de comunicação, evitando e diminuindo barreiras que pudessem ser criadas, falando diretamente às pessoas envolvidas o que necessita ser dito. A comunicação intercultural constrói relacionamentos e os fortalece, sem temer que algo possa ser mal interpretado ou alguém possa ser ofendido;

- Gerenciar conflitos cross-culturais – o conflito representa um rompimento entre múltiplas realidades ou pontos de vista, havendo conflitos por dinheiro, poder, fama, ou prestígio, presumindo-se competição. Os conflitos, ocorrendo nas áreas humanas, refletem preconceitos e mal-entendidos, tendo potencial a acontecer sempre que as pessoas interajam. O gerenciamento do conflito é a habilidade para lidar com conflitos de maneira efetiva e construtiva, buscando a conciliação entre as partes, sem o agravamento do mesmo, pois um conflito cross-cultural pode ser aumentado devido à sua bagagem cultural, como religião, família e trabalho. Em algumas culturas, o conflito é necessário e bem visto, sendo discutido por dias até chegar-se à solução. Dependendo da cultura, lidar com o conflito é mais espiritual do que um processo lógico. Quando o conflito ocorre, é possível perceber o que se quer e as razões pelas quais se quer, e raramente verifica-se o porquê de os outros quererem dessa

maneira. Questões históricas acabam por gerar conflitos, maximizados pelos pontos de vista dos participantes. A distância do poder igualmente pode gerar conflitos, havendo culturas que aceitam bem a hierarquia, e outras que não aceitam, e algumas vezes os resultados das discussões podem ser afetados, ao invés de serem abertos e honestos. Para lidar com efetividade nos conflitos cross-culturais, é necessário adaptar-se e aprender, ganhando ideias durante o conflito, utilizando informações que são fornecidas para suportar os pontos. O autor cita que para alcançar a solução aceitável e justa para todos é recomendável utilizar mais de uma perspectiva, relacionar-se com as pessoas de igual para igual, mudar as perspectivas e mostrar empatia, desprover-se de estereótipos, adaptar o estilo de comunicação, reconhecer muitas soluções como possíveis, identificar e integrar os melhores planos para uma solução de ganha-ganha. O autor ainda argumenta que é importante checar suposições, escutar atentamente, construir confiança, respeitar todas as partes envolvidas, lidar com o comportamento das pessoas e avaliar o sucesso;

- Times multiculturais – refere-se a um grupo de pessoas de várias bagagens culturais que estão envolvidas em um esforço cooperativo, mas diferenciando-se de várias maneiras diferentes, desde sexo, raça, etnia, religião, orientação sexual, idade, bagagem organizacional, estilo de comunicação, fluência em um idioma ou mais, valores e crenças, e deficiências. Com a globalização, cada vez mais times são formados por pessoas de culturas diferentes, sendo necessário, por parte do líder, adaptar as situações para todos, permitindo que as pessoas possam se expressar livremente. Para liderar times multiculturais, é necessário apresentar reconhecimento, definir regras básicas e facilitar a discussão, fazendo com que todos se sintam incluídos, examinar os assuntos de cada um, colaborar e comprometer-se quando é necessário resolver conflitos, estar habilitado para medir forças e fraquezas como um time. Dependendo da cultura organizacional, os times serão variáveis conforme a autonomia e responsabilidade que lhe é dada. Um dos pontos importantes em times multiculturais é a construção de confiança, pois, sem ela, as pessoas serão hesitantes e ficarão protegendo-se por expressarem-se de formas diferentes. Com a utilização cada vez mais comum de interações através

da internet, e menos físicas, é possível ocorrerem interpretações errôneas, mal entendidos e problemas escondidos, devido ao baixo relacionamento que acontece entre as pessoas e a falta de confiança. Segundo o autor, times multiculturais tem a possibilidade de gerar resultados superiores, considerando uma variedade de perspectivas e alternativas, contar com uma grande variedade de contatos e informações, pensar fora da caixa, passar por problemas oferecendo argumentos e contra-argumentos, adaptando-se à mudança de circunstâncias, questionar as suposições prevalentes. Desenvolver um time leva tempo e esforço, sendo verdade que em times que tem desempenho melhor, necessita-se ter um nível de conforto e familiaridade, além do compromisso e confiança. A responsabilidade do time deve ser compartilhada entre todos, existindo metas e objetivos comuns, respeitando e influenciando a diversidade, interagir de formas acordadas, periodicamente avaliar as pessoas e o time. Quando a diversidade cultural é ignorada ou desvalorizada, pode ocorrer um dramático e negativo impacto no resultado do time;

- Lidar com preconceito – é um dos componentes críticos da inteligência cultural, porque permite ler as pessoas mais precisamente, interpretando e julgando em termos da cultura particular de cada um. Enquanto o número de preconceitos varia de pessoa a pessoa, alguns preconceitos são encontrados em todos, fazendo com que seja difícil gerenciar, aprender e aceitar a responsabilidade por agir dessa maneira, e, conseqüentemente, assumir posições sobre as pessoas que acabam por não serem verdadeiras. Muitas vezes, esse preconceito vem do meio em que a pessoa foi criada e dos contatos que possui, que dificilmente serão perdidos com o passar do tempo, influenciando no comportamento do indivíduo e no relacionamento com outros. Preconceito faz com que a comunicação, o desenvolvimento do time, liderança e gerenciamento de conflitos seja prejudicado, perdendo tempo, esgotando energia, dificultando o trabalho de todos. Dependendo da cultura, lidar com sexos e orientações sexuais torna-se uma grande barreira, inclusive mulheres não sendo levadas em consideração por suas ações. Estereotipar pessoas conforme suas vestimentas e traços físicos acabam por prejudicar a compreensão e contato. A generalização acaba representando tendências

e padrões dos indivíduos devido à sua bagagem cultural, sendo flexíveis, porém estereótipos são rígidos. Diferenciar generalização (fato) e estereótipo (ficção) torna-se uma competência da inteligência cultural, que reconhece cada indivíduo como único dentro de um aspecto cultural complexo. A discriminação acaba por afetar os resultados, devido ao seu tratamento desigual de um grupo ou indivíduo. O preconceito acaba com novas ideias de indivíduos e grupos, impede pensamentos mais livres, relacionamentos mais eficazes, adaptações mais rápidas e seres mais produtivos;

- Compreender a dinâmica do poder – parte do pressuposto de ver e definir poder, como o poder opera e como é distribuído entre os sujeitos, fazendo a conexão entre a vida de cada um e o contexto cultural onde se encontra. Compreender a dinâmica do poder pode ser difícil, devido ao seu nível pessoal, que pode ser discutido, sendo uma experiência desconfortável para o indivíduo. O poder refere-se à habilidade de trazer mudanças, fazendo com que todos possuam, de alguma forma, possibilidade de destacar-se dos outros, podendo ser pelo magnetismo ou carisma da personalidade, ou através de outras formas de poder, como dinheiro, network, competências pessoais ou suporte aos outros. O poder afeta a forma como as pessoas veem umas às outras e como se relacionam, fazendo com que se mudem linguagens para comunicação e comportamentos quando se está na presença de pessoas avaliadas com mais poder do que outras. O poder, em certas culturas, acaba sendo exercido não pelo mais preparado, mas pelo que é mais velho ou pelo que tem o maior poder de exercer sobre os outros, ou, ainda, por aquele que influenciou para que alguém se sobressaísse sobre os outros através de privilégios. A distância do poder, que foi tratada anteriormente por Hofstede, mostra como as culturas lidam com isso. Pessoas com poder tendem a interromper os outros quando estão falando com pessoas de menos poder, ocupam mais espaço pessoal e utilizam uma linguagem corporal diferenciada. Pessoas dentro de aspectos culturais minoritários ou majoritários podem depender do contexto em que estão inseridas, não necessariamente sendo uma ferramenta de poder, mas sim da pessoa que possui a diferença. Compreender a dinâmica do poder faz com que

situações sejam mais visíveis e gerenciadas, onde não se pode medir o poder sem entender a cultura e seu relacionamento com o poder, fazendo com que cultura e poder não possam ser examinadas separadamente.

Livermore (2010) acabou por criar um modelo que une os modelos anteriores, baseando-se em Ang e Inkpen (2008), apresentando as formas que seriam as melhores utilizadas para o desenvolvimento dimensional de inteligência cultural, a qual será utilizada nessa dissertação para sugestão de melhorias na empresa. A seguir é apresentado o organograma desenvolvido pelo autor.

Figura 8: Organograma da Inteligência cultural de Livermore (2010)



Fonte: elaborado pelo autor, com base em Livermore (2010, tradução livre).

Esse modelo de Livermore (2010) apresenta como a inteligência cultural pode ser utilizada como capacidade para funcionar efetivamente através de nacionalidades, etnias, e cultura organizacional, apresentando um modelo de quatro dimensões, com quatro passos para realizar, mostrando-se diferente de inteligência emocional, apresentando um repertório de competência, além de uma abordagem do interior para o exterior. A seguir são apresentados quadros apresentando as quatro dimensões de Livermore, que foram baseadas em seu livro de 2011, exemplificando cada ação, para se ter alto nível de inteligência cultural.

Quadro 6: Dimensões de Livermore - Condução

| Condução – Drive |  |   |
|------------------|--|---|
| Sub dimensões    | Estratégia   | Explicação  |
| Intrínseco       | 1- Enfrentar os medos;<br>2- Conectar com os interesses existentes;<br>3- Assustar-se; | Essa dimensão demonstra o interesse natural e satisfação em experiências multiculturais. Uma pessoa com alto valor é entusiasmada e ativa, tendo a chance de explorar diferentes culturas. Uma pessoa com baixo valor faz com que não aproveite a diversidade cultural em si e sobre ela.   |
| Extrínseco       | 4- Visualizar o sucesso;<br>5- Recompensar-se;<br>6- Recarregar as baterias;           | Nessa dimensão é possível verificar os benefícios tangíveis de interações multiculturais e experiências. Uma pessoa com alto valor pensa que trabalho multicultural ajuda no respeito e acelera o sucesso em sua carreira e outras atividades. Um baixo valor significa que não se dá muita importância para os benefícios externos de experiências multiculturais. |
| Auto-eficácia    | 7- Manter o controle;<br>8- Viajar.  | Esse é o nível de confiança em fazer trabalho cross-cultural efetivamente. Um alto nível tem como significado sucesso em um encontro cross-cultural e o baixo nível demonstra incerteza e talvez ansiedade de como se comportar em situações multiculturais.  |

Fonte: Desenvolvido pelo autor, baseado em Livermore (2011).

Quadro 7: Dimensões de Livermore - Conhecimento

| Conhecimento – Knowledge          |   |  |
|-----------------------------------|---|--|
| Sub dimensões                     | Estratégia  | Explicação   |
| Sistemas culturais e de negócio   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Estude a cultura de perto;</li> <li>2- Pesquise inteligentemente;</li> <li>3- Melhore sua consciência global;</li> </ol>                | Essa dimensão, na qual se compreendem os vários sistemas culturais (econômico, legal, educacional) existentes em lugares ao redor do mundo, que acabam não sendo simples para pessoas de negócio, mas referem-se ao conhecimento de algumas abordagens usadas em várias culturas. Um alto nível tem significado de uma alta compreensão de vários sistemas existentes entre as culturas nacionais. Um baixo nível significa que se tem limitada compreensão sobre a variação econômica e legal do sistema entre os países. |
| Valores culturais e interpessoais | <ol style="list-style-type: none"> <li>4- Assista a filmes ou leia romances;</li> <li>5- Aprenda sobre valores culturais;</li> <li>6- Explore sua identidade cultural;</li> </ol> | Essa dimensão apresenta como as culturas diferem em seus valores, normas de etiqueta social, e perspectivas religiosas. Um alto nível demonstra que se tem compreensão dos valores culturais e como são executados em vários contextos. Um baixo nível significa conhecimento pouco expressivo sobre normas e valores de várias culturas.  |
| Socio-linguístico                 | <ol style="list-style-type: none"> <li>7- Estude um novo idioma;</li> </ol>   | Apresenta a compreensão de diferentes línguas e o conhecimento de várias regras como a linguagem se expressa verbalmente e não verbalmente em várias culturas. Um alto nível demonstra a compreensão das regras verbais e não verbais do comportamento para muitas culturas, já o baixo nível demonstra incompreensão.   |
| Liderança                         | <ol style="list-style-type: none"> <li>8- Busque diversas perspectivas;</li> <li>9- Contrate um treinador de inteligência cultural.</li> </ol>                                    | Esse é o nível de compreensão sobre o quanto efetiva é a diferença de gerenciamento através das culturas. Um alto nível significa que você se avalia fortemente em termos de conhecimento sobre gerenciar pessoas e relacionamentos através de culturas. Um baixo nível demonstra uma limitada compreensão de como gerenciar e relacionar-se, de um lugar para o outro.  |

Fonte: Desenvolvido pelo autor, baseado em Livermore (2011).

Quadro 8: Dimensões de Livermore - Estratégia

| <b>Estratégia – Strategy</b> |   |  |
|------------------------------|---|--|
| <b>Sub dimensões</b>         | <b>Estratégia</b>   | <b>Explicação</b>  |
| Conscientização              | 1- Observe, não reaja;<br>2- Pense muito;<br>3- Foque profundamente;<br>4- Registro diário; | Nível de conscientização pessoal e cultural da dinâmica que ocorre em situações multiculturais. Um alto nível significa que se está alerta e observando o que acontece ao redor durante interações interculturais. Um baixo nível significa que se tem baixa conscientização durante experiências cross-culturais.   |
| Planejamento                 | 5- Planejar interações sociais;<br>6- Gerenciar expectativas;<br>7- Criar checklists;       | Avalia-se o tempo para antecipar como é a melhor maneira de se relacionar em uma situação cross-cultural. Um alto nível significa que se planeja adiante e pensa intencionalmente sobre como deve-se relacionar e trabalhar em situações multiculturais. Um baixo nível significa que se dá um valor limitado em planejar adiante para cenários cross-culturais. |
| Checagem                     | 8- Reformule uma situação;<br>9- Teste a rigidez;<br>10- Pergunte melhores questões         | Nível que monitora se há o comportamento apropriado em situações cross-culturais. Um alto nível significa que se está continuamente checando se os planos são apropriados. Um baixo nível significa que não se gasta muito tempo testando a exatidão das suposições e planos para uma situação multicultural.  |

Fonte: Desenvolvido pelo autor, baseado em Livermore (2011).

Quadro 9: Dimensões de Livermore - Ação

| Ação – Action |  |  |
|---------------|--|--|
| Sub dimensões | Estratégia   | Explicação   |
| Não verbal    | 1- Desenvolver um repertório de competências sociais;<br>2- Ser um ator;<br>3- Banir os tabus; | É a maneira de como adaptar confortavelmente seu comportamento não verbal em situações cross-culturais (gestos e expressões faciais). Um alto nível significa agir naturalmente adaptando-se ao apropriado comportamento não verbal, já o nível baixo apresenta a dificuldade de flexibilizar seus movimentos tradicionais.  |
| Verbal        | 4- Usar vocabulário básico;<br>5- Experimentar novos sons vocais;<br>6- Ir devagar;            | Nível em que se modifica o comportamento verbal em situações cross-culturais (acento, tom da voz, pronúncia e a língua em si). Um alto nível significa mudar naturalmente a maneira que se fala quando uma situação necessita disso, já o nível baixo mostra que algo não vem naturalmente.  |
| Arte de falar | 7- Coloque-se em um lugar que precisa;<br>8- Participe de um time multicultural;               | Essa é a maneira que se altera a comunicação para atingir efetivamente um objetivo em uma situação cross-cultural (o jeito que se faz uma crítica, como se expressa gratidão, etc.). Um alto nível significa que se tem a variedade de maneiras de utilizar palavras para atingir um objetivo em várias situações culturais. Um baixo nível significa que não se muda integralmente as maneiras de se comunicar, indiferente do contexto cultural. |

Fonte: Desenvolvido pelo autor, baseado em Livermore (2011).

Os dados extraídos das entrevistas serão analisados através da visão utilizada por Livermore (2010-2011), além de Bucher (2008) e Earley, Ang e Tan (2006).

Conforme Gregory, Prifling e Beck (2009), em projetos *offshore* terceirizados, as equipes são formadas através de fronteiras organizacionais e culturais com membros de empresas diferentes. Desta maneira, a equipe tem uma necessidade de compreensão da cultura (dimensão cognitiva), como a motivação cross-cultural de interação (dimensão motivacional), assim como as

habilidades para lidar com diferenças culturais (dimensão comportamental). Este ponto é semelhante às *joint ventures*, todavia, neste caso se dá a constituição de uma nova empresa com parceiros diferentes.

Ainda segundo os autores, saber o que fazer e como fazê-lo (dimensão cognitiva), bem como ter a atitude necessária para exercer um esforço (dimensão motivacional) são a base para desenvolver as habilidades necessárias e comportamentos para efetivamente interagir com pessoas de diferentes origens sociais (dimensão comportamental). Em resumo, a inteligência cultural consiste em sinapses cognitivas, motivacionais, e uma dimensão comportamental. Desta forma, a interação intercultural eficaz significa a colaboração bem-sucedida com alguém que tem um fundo social e cultural diferente e é ativada por inteligência cultural, incluindo conhecimentos em um nível cognitivo, motivações e contextos específicos, além de conjuntos de habilidades comportamentais e técnicas. As dimensões em si estão ligadas umas às outras, desenvolvendo a inteligência cultural.

#### **2.4.4 O processo de desenvolvimento da inteligência cultural**

Baseado no modelo da figura 7, Thomas e Inkson (2006) argumentam que para o desenvolvimento da inteligência cultural há necessidade do conhecimento, da atenção constante e as habilidades comportamentais. Para aperfeiçoar a inteligência cultural, é necessário um aprendizado experimental, o que pode levar certo tempo, sendo necessário um nível básico de conhecimento, a obtenção de novos conhecimentos e perspectivas através da atenção constante e da adequação destas descobertas às habilidades de conduta.

Pelo modelo de Thomas e Inkson (2006), a obtenção da inteligência cultural implica no aprendizado por meio das interações sociais, que convertem suas experiências em conhecimento e habilidade.

O aprendizado social envolve atenção à situação, retenção do conhecimento adquirido naquele episódio, reprodução das habilidades comportamentais observadas, e, finalmente, a reiteração da eficácia do comportamento adaptado, sendo necessário prestar atenção às diferenças essenciais entre as pessoas de diferentes culturas e diferentes históricos.

Segundo Bucher (2008), escolher identidades culturais depende de um número de fatores situacionais, que faz com que a inteligência cultural adapte-se rapidamente às necessidades do momento. O autor cita diferentes tipos de modelo de identidades que são utilizadas pelas pessoas:

- Modelo de assimilação – quando a assimilação se manifesta em si, mixando-se com a cultura que possuímos, fazendo com que se crie uma cultura própria forte, sendo essa no trabalho e em casa;
- Modelo pluralista – retem o máximo de diferenças culturais possíveis, como língua, valores, dietas e roupas, fazendo com que essas pessoas se juntem dentro de um mesmo núcleo ou sejam reconhecidas por adotarem tal identidade;
- Modelo integrativo – junta-se às características de uma cultura conjuntamente com a identidade do local onde se está, adaptando-se conforme as situações que são criadas;
- Modelo de identidade separada – esse modelo gera duas identidades diferentes, tendo uma para o trabalho e outra para a vida privada, fazendo com que as duas acabem por não ter relação.

Reter esse conhecimento requer habilidade para transportá-lo de uma determinada experiência às práticas mais amplas, que poderão ser utilizadas em interações futuras, em outros cenários. A reprodução significa praticar as habilidades adquiridas nas interações futuras em outros cenários.

Para Bucher (2008), a assimilação de novos aspectos culturais refere-se a processos adaptivos, que pessoas misturam em uma cultura principal. A assimilação envolve aprender a parte negativa assim como a positiva.

Earley, Ang e Tan (2006) desenvolveram o modelo chamado PRISM, que ajuda o indivíduo a preparar-se com inteligência cultural, o modelo é apresentado a seguir.

Quadro10: Modelo PRISM de inteligência cultural

| Letra | Título  | Compreensão   |
|-------|---|---|
| P     | <i>Preparing your mind</i><br>Preparando sua mente  | Como você adquire conhecimento? Como você pensa?<br>Objetivo – adquirir as regras ou conhecimento cultural para efetiva adaptação a diferentes culturas.  |
| R     | <i>Reviewing and learning</i><br>Analisando e aprendendo                                  | Como você pensa sobre seu pensamento? Como você planeja, monitora e analisa? Como você aprende?<br>Objetivo – conhecer quando e como reconfigurar as regras para efetiva adaptação a diferentes culturas.   |
| I     | <i>Identifying your strenghts and weaknesses</i><br>Identificando suas forças e fraquezas | Você é forte ou fraco em pensamento estratégico cultural, motivação e/ou comportamento?<br>Objetivo – Aumentar o autoconhecimento sobre nossa inteligência cultural e criar um mapa para treinamento e desenvolvimento aumentando efetivamente a adaptação a diferentes culturas. |
| S     | <i>Setting goals and targets</i><br>Estabelecer metas e objetivos                         | Saber o que você quer alcançar e exercer para atingir suas metas e objetivos.<br>Objetivo –estabelecer as razões para efetiva adaptação a diferentes culturas.  |
| M     | <i>Mobilizing your resources</i><br>Mobilizando seus recursos                             | Mostrar seus comportamentos adequados e ações para adaptar-se a diferentes culturas.<br>Objetivo – Habilidade para o uso apropriado de comportamentos e ações, ou repertórios, para efetiva adaptação a diferentes culturas.  |

Fonte: Desenvolvido pelo autor baseado em Earley, Ang e Tan (2006).

O modelo exposto apresenta meios para o indivíduo interagir da melhor maneira em diferentes culturas, utilizando a inteligência cultural, fazendo com que se crie consciência de seus atos, através de meios para o autoconhecimento.

#### 2.4.5 Impacto da inteligência cultural nas pessoas e empresas

Segundo Livermore (2010), o custo de falha de um expatriado é estimado em USD 250,000.00 a mais de USD 1.25 milhão, devido à falta de adaptação e não entendimento dos costumes e negócios locais. Muitas vezes, o profissional tem as qualificações técnicas necessárias, porém não possui as qualidades fundamentais para o desenvolvimento da inteligência cultural, vivendo em uma ilha dentro do outro país. Ainda de acordo com Livermore (2010), de 16 a 40% dos expatriados terminam seus projetos no exterior antes do previsto, devido a não adaptação, sendo que 99% do terminar antes é devido a questões culturais e não da qualificação do profissional.

Livermore (2010) argumenta que alguns indivíduos possuem alta inteligência cultural e outros não, mas todos podem tornar-se mais culturalmente inteligentes utilizando o modelo citado anteriormente por ele, passando a ver o mundo de forma multidimensional. As pessoas acabam por ganhar um novo repertório de perspectivas,

competências e comportamentos, que podem ser utilizadas nas mais diferentes situações.

Livermore (2011) argumenta que os maiores benefícios gerados pela inteligência cultural são o ajustamento superior cross-cultural (flexibilidade, adaptações rápidas), melhora no desempenho no emprego (maior poder de decisão, maior poder de negociação, maior *networking*, eficiência em liderança global), elevação do bem-estar pessoal (redução do *stress* e esgotamento) e aumentada lucratividade (aumento do poder, riqueza e sucesso pessoal).

#### **2.4.6 A liderança culturalmente inteligente**

Conforme Livermore (2010), aproximadamente 90% dos executivos de 68 países apontaram como maior desafio gerencial para o próximo século a liderança cross-cultural, devido às interações diárias que ocorrem com pessoas de diferentes locais.

Definir liderança é complicado, mesmo sem as complicações provenientes das diferenças culturais. Thomas e Inkson (2006) criaram alguns passos para o líder com inteligência cultural. Segundo os autores, são cinco passos os praticados pelos líderes:

- A liderança está principalmente na mente dos seguidores. Se estes enxergam uma pessoa como líder, ganhará poder, autoridade e respeito como tal;
- Visão do grupo ou da empresa, capacidade para comunicar essa visão aos outros de forma clara, habilidade em organizar e conduzir os seguidores rumo àquela visão. Todavia, o comportamento que indica essas características é diferente nas diversas culturas;
- As dimensões da liderança quanto aos modelos de tarefas e de relacionamento estão presentes em todas as culturas; porém, os comportamentos indicativos de um perfil norteado por tarefas, ou relacionamentos, são específicos nas diferentes culturas;
- Alguns seguidores necessitam de mais liderança que outros, no decorrer dessas dimensões, sendo fatores como normas organizacionais e níveis de educação dos seguidores, podendo atuar como substitutos da liderança;
- Pesar a tentativa de imitar o comportamento de um líder pertencente a cultura dos seguidores, pois apesar de poder haver alguma aceitação

por parte dos seguidores, poderá haver um excesso, e este poderá ser interpretado como falso, ou até ofensivo à cultura.

#### 2.4.6.1 Gestão de equipes através da inteligência cultural

Earley, Ang e Tan (2006) citam cinco passos para desenvolver times globais de alta performance, apresentando práticas que podem ser replicadas em diversos setores que estão em contato com times de diferentes nacionalidades. A seguir são apresentados os cinco passos desenvolvidos pelos autores.

Quadro 11: Cinco passos para desenvolver times globais de alta performance

| <b>Passo</b>   | <b>Como</b>   |
|--|---|
| Trabalhar com o time para estabelecer normas claras; | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerar normas através da interação do time;</li> <li>- alinhar normas do time com a automotivação dos membros do time;</li> <li>- persuadir membros do time para fazer sacrifícios individuais pela causa do time;</li> <li>- criar sanções por violar as normas do time, deixando-as claras e fortes;</li> <li>- desenvolver um sistema de monitoramento através de cada indivíduo do time, contribuindo para que o todo possa ser avaliado.</li> </ul>  |
| Liderar discussões produtivas no time;               | Algumas vezes a forma de discussão é ditada pela cultura, assim, não há uma forma única para isso. Nos coreanos isso é especialmente diferenciado, devido ao respeito e aceitação pela tomada de decisão dos líderes, sem contestação, participando ativamente quando já tem um panorama do que será apresentado, auxiliando de forma incremental (RHIE, 2002). Para o desenvolvimento de projetos é necessário fazer perguntas abertas e se referir a projetos passados, além de dar tempo para as pessoas pensarem e se expressarem abertamente.                                  |
| Desenvolver metas do time;                           | <p>Criar metas realísticas para o time, sem criar nada que não possa ser atingido, sem a possibilidade de haver frustrações para as pessoas envolvidas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- O time deve monitorar o seu próprio desempenho e produtividade sabendo o que pode e que não pode ser alcançado;</li> <li>- Os times devem estar ligados aos objetivos e aos significados disso, além da importância de alcançar esses objetivos;</li> <li>- O time deve focar nas suas práticas de trabalho assim como continuar melhorando as práticas existentes.</li> </ul> |
| Lidar com pressões externas;                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- evitar o “influenciador” se possível;</li> <li>- determinar a origem de poder da outra pessoa e verificar se ela pode ser significativamente atenuada;</li> <li>- agregar outras pessoas para apoiar as metas da equipe;</li> <li>- cativar membros de outras equipes poderosas;</li> <li>- tornar-se uma parte tão integral das operações do negócio que as outras equipes dependam da equipe para sua própria eficácia.</li> </ul>   |
| Recompensar o trabalho e os esforços do time.        | Há diversas formas de recompensar as pessoas dentro da equipe, por justiça, esforço individual, igualdade e necessidades. Todavia, as trocas devem acontecer dentro de uma equipe sendo guiadas por várias regras diferentes, que variam de acordo com os valores culturais de cada time.   |

Fonte: Desenvolvido pelo autor, com base em Earley, Ang e Tan (2006).

Ainda os mesmos autores desenvolveram uma fórmula para maximização dos resultados dos times internacionais de sucesso, que tem por objetivo deixar claro os objetivos e direções a seguir, definir os papéis para cada pessoa no time e aceitar e partilhar regras para operar da melhor maneira possível.

Quadro 12: Fórmula para maximização dos resultados dos times internacionais de sucesso

| GR <sup>2</sup> =T |  |
|--------------------|--|
| G                  | Goals – objetivo                                   |
| R <sup>1</sup>     | Roles – papéis                                     |
| R <sup>1</sup>     | Rules – regras                                     |
| T                  | Trust and Commitment – confiança e comprometimento |

Fonte: Desenvolvido pelo autor baseado em Earley, Ang e Tan (2006).

A partir dessas informações foi feita a análise da inteligência cultural na *joint venture* coreana-brasileira HT Micron, apresentada no capítulo 4.

## 2.5 SEMICONDUTORES

Os semicondutores possuem uma ampla gama de utilização, sendo usados com diferentes fins, em diferentes indústrias, desde processadores de um computador a naves espaciais.

O foco deste projeto está na indústria de semicondutores do Brasil e da Coreia do Sul, não se prendendo a informações técnicas que possam trazer uma grande complexidade ao estudo do mesmo. Desta forma, trataremos por semicondutores os produtos produzidos pela HT Micron, que são semicondutores de *chips* de cartões telefônicos e bancários, chamados de *smartchips*, além de memórias DDR3 que são utilizadas em computadores.

Segundo Oliveira, Oliva e Bueno (2004), a estrutura da cadeia produtiva da indústria de semicondutores é basicamente constituída de três etapas: projeto, fabricação e encapsulamento/teste. As empresas que realizam os projetos dos circuitos integrados são denominadas *design houses*. A fabricação é realizada pelas *foundries*, ou seja fundições de *chips*. A fase final compreende as tarefas de encapsulamento e teste, operações chamadas de *back-end*. A seguir é apresentado um quadro com as divisões e valores de investimento para a realização dos projetos.

Quadro 13: Valores de investimentos necessários para criação de *design houses*, *foundries* e *back-end* para semicondutores.

| Segmento      | Tipos de empreendimentos   | Características/Mercado  | Investimentos  |
|---------------|----------------------------|--|--|
| Design Houses | Vinculado / Verticalizado  | Vinculadas a uma única empresa de semicondutores (com ou sem fabricação própria)   | Relativamente pequeno (de US\$ 1 a 5 milhões), concentrado em <i>software</i> , treinamento e estações de trabalho |
|               | Integradoras independentes | Licencia ou contrata IP ( <i>intellectual property</i> ) ou serviços de <i>design houses</i> independentes   |  |
|               | Prestadoras independentes  | Fornecedoras de módulos de IP ( <i>intellectual property</i> ) e de <i>embedded software</i> segundo especificações de <i>design houses</i> vinculadas ou integrados |  |
| Foundries     | Nível 1                    | Prototipagem de pequenas séries<br>Produção em baixa escala  | De US\$ 10 a 100 Milhões   |
|               | Nível 2                    | Fornecer para segmentos especializados do mercado. Por exemplo, componentes automotivos  | Cerca de US\$ 400 Milhões  |
|               | Nível 3                    | Grandes fábricas que produzem microprocessadores e memórias principalmente   | De US\$ 1 a 2 bilhões  |
| Back-end      | Verticalizada              | Integradas a empresas fabricantes de semicondutores  | Variável conforme tecnologia   |
|               | Independente               | Atendem a foundries independentes. Atuam no encapsulamento, testes ou ambos.   | US\$ 200 milhões (HT Micron)   |

Fonte: Desenvolvido pelo autor com base em Oliveira, Oliva e Bueno (2004) – Plano nacional de Microeletrônica.

Com o quadro 13, é possível verificar onde encaixam-se as empresas que produzem semicondutores, além dos investimentos necessários para cada tipo de atividade a ser realizada.

Segundo a KPMG (2011), o mercado de semicondutores é extremamente relevante, chegando a movimentar US\$ 295 bilhões em 2010, contra US\$ 220 bilhões em 2009 - e geraram 200.000 empregos ao redor do mundo. O levantamento mostra, também, que a China continua sendo classificada, pelo quinto ano consecutivo, como a área geográfica mais importante para o crescimento do faturamento na indústria de semicondutores.

A seguir é apresentada uma imagem dos maiores *players* mundiais de semicondutores até 2011, exibindo o crescente faturamento nessa área e o aumento

do mercado. Pode-se notar também as mudanças que foram sendo feitas durante os anos, principalmente em relação a empresas europeias e japonesas, que eram produtoras e tinham liderança algumas décadas atrás, além da atual liderança das empresas americanas e a entrada de uma série de empresas coreanas como novos *players*.

Quadro 14: Ranking de vendas semicondutores

| Worldwide Semiconductor Sales Leaders (\$B) |            |      |            |      |            |       |          |      |           |      |           |      |
|---|------------|------|------------|------|------------|-------|----------|------|-----------|------|-----------|------|
| Rank  | 1985       |      | 1990       |      | 1995       |       | 2000     |      | 2006      |      | 2011F     |      |
| 1   | NEC        | 2.1  | NEC        | 4.8  | Intel      | 13.6  | Intel    | 29.7 | Intel     | 31.6 | Intel     | 50.6 |
| 2   | TI         | 1.8  | Toshiba    | 4.8  | NEC        | 12.2  | Toshiba  | 11.0 | Samsung   | 19.7 | Samsung   | 34.5 |
| 3   | Motorola   | 1.8  | Hitachi    | 3.9  | Toshiba    | 10.6  | NEC      | 10.9 | TI        | 13.7 | Toshiba   | 13.5 |
| 4   | Hitachi    | 1.7  | Intel      | 3.7  | Hitachi    | 9.8   | Samsung  | 10.6 | Toshiba   | 10.0 | TI        | 12.8 |
| 5   | Toshiba    | 1.5  | Motorola   | 3.0  | Motorola   | 8.6   | TI       | 9.6  | ST        | 9.9  | Renesas   | 11.3 |
| 6   | Fujitsu    | 1.1  | Fujitsu    | 2.8  | Samsung    | 8.4   | Motorola | 7.9  | Renesas   | 8.2  | ST        | 9.6  |
| 7   | Philips    | 1.0  | Mitsubishi | 2.6  | TI         | 7.9   | ST       | 7.9  | Hynix     | 7.4  | Qualcomm* | 9.6  |
| 8   | Intel      | 1.0  | TI         | 2.5  | IBM        | 5.7   | Hitachi  | 7.4  | Freescall | 6.1  | Hynix     | 9.4  |
| 9   | National   | 1.0  | Philips    | 1.9  | Mitsubishi | 5.1   | Infineon | 6.8  | NXP       | 5.9  | Micron    | 8.7  |
| 10  | Matsushita | 0.9  | Matsushita | 1.8  | Hynudai    | 4.4   | Philips  | 6.3  | NEC       | 5.7  | Broadcom* | 7.1  |
| Top 10 Total (\$B)                          |            | 13.9 | 31.8       | 86.3 | 108.1      | 118.2 | 167.1    |      |           |      |           |      |
| Semi Market (\$B)                           |            | 23.3 | 54.3       | 154  | 218.6      | 264.6 | 321.3    |      |           |      |           |      |
| Top 10 % of Total Semi Mrkt                 |            | 60%  | 59%        | 56%  | 49%        | 45%   | 52%      |      |           |      |           |      |

Source: IC Insights

\*Fabless

Fonte: IC Insights (2011).

### 2.5.1 Importância dos setores intensivos em tecnologia em indústrias nascentes

Em um mercado global, onde existe concorrência ampla e sistemas logísticos que propiciam a chegada de produtos em qualquer destino, a importância dos setores intensivos em tecnologia e em conhecimento tem ocupado o papel-central na atual “Era do Conhecimento”, acelerando o ritmo das inovações, mas também ampliando as diferenças entre os países.

Segundo dados da FEA-USP (2008), o México e a Argentina apresentam ao mercado inovações constantes em produtos, com investimentos em pesquisa e desenvolvimento, com mais de 50% de empresas consideradas inovadoras. Já no Brasil o índice é de apenas 23% - o que evidencia as características do mercado nacional, de não investir em desenvolvimento, nem em áreas tecnológicas em si, estando atrás dos países citados anteriormente, na América Latina.

A competitividade das empresas brasileiras sempre esteve baseada em vantagens comparativas oriundas dos fatores clássicos de produção - terra, capital e

trabalho. Na nova economia, estas vantagens deixam de ser relevantes diante do novo fator de produção, que é o conhecimento.

O Brasil historicamente não se tornou um desenvolvedor de tecnologia, mas, sim, um comprador de outros países, apesar de ser referência em alguns setores. Atualmente, o governo brasileiro compreendeu que auxiliar e desonerar certos setores de indústrias nascentes acaba por beneficiar a população brasileira, através da capacitação de profissionais, aumento da renda, maior arrecadação na cadeia produtiva, atração de novas empresas para o mercado nacional, além do aumento da credibilidade internacional.

Para Cavalcanti e Gomes (2000), o fator que leva os brasileiros a não estarem inseridos no mercado mundial de negócios intensivos em tecnologia e inovação deve-se a questões culturais, e argumenta que a nossa cultura não valoriza o trabalho, apesar de se trabalhar mais que europeus e americanos, não incentiva o empreendedorismo, não tendo nem mesmo uma política industrial desenvolvida, faltando estímulo à interação entre os diferentes atores do sistema nacional de inovação: governo, empresários e instituições de pesquisa.

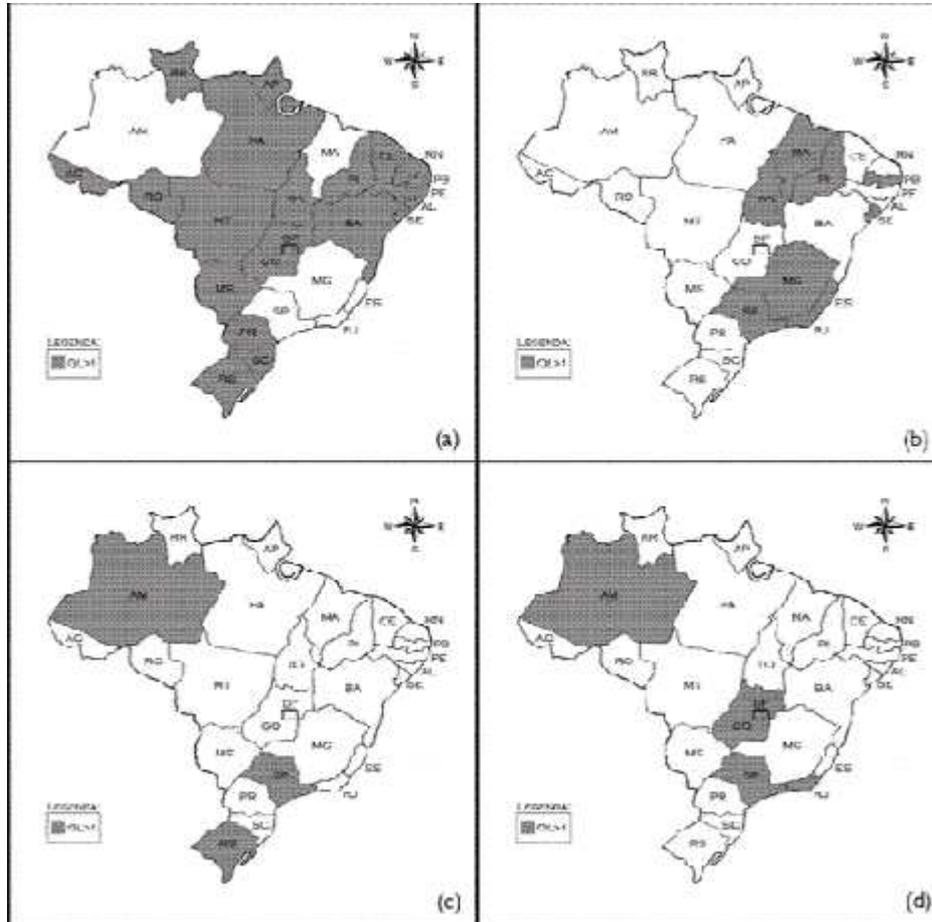
Segundo Ruffoni, Zawislak e Lacerda (2004) há uma relação positiva entre progresso tecnológico e crescimento econômico, que pode ser evidenciada em uma série de países asiáticos, que desenvolveram suas economias através de investimentos em produtos inovadores.

De acordo com Schumpeter (1942), a utilização de tecnologia em indústrias para produção acaba sendo o principal fator da atividade produtiva, que acaba por buscar melhoria constante, na forma de melhores matérias primas que são encontradas e desenvolvidas, novas formas de produção, e, conseqüentemente, novos produtos, que levam a possibilidades em novos mercados. Quanto maior a diversidade de produtos, mais acirrada é a competição de venda e maior é a importância de se ter um produto diferenciado em um mercado, formando um ciclo de inovação constante.

A seguir apresenta-se um mapa do Brasil de acordo com a intensidade tecnológica no ano de 2009, desenvolvido por Machoski e Raiher (2012). Esse mapa evidencia a participação de alguns estados que produzem diferentes produtos de intensidades tecnológicas diversas, porém, em sua grande maioria, são de baixa intensidade tecnológica. A letra (a) no mapa é referente a indústrias de baixa

tecnologia; a letra (b) é referente a indústrias de média-baixa tecnologia; a letra (c) é referente a média-alta, e, finalmente, a letra (d) é referente a alta tecnologia.

Mapa 1: Intensidade tecnológica da indústria brasileira por estados



Fonte: Machoski e Raiher (2012).

Segundo Solow (1956), a única fonte possível de crescimento para uma economia deriva dos avanços tecnológicos que surgem ao longo do tempo, tendo crescimento em longo prazo, aumentando a renda *per capita* também no longo prazo.

Romer (1990 apud MACHOSKI; RAIHER, 2012), que considera o progresso como consequência da busca por lucros da indústria e descarta a hipótese de uma economia em concorrência perfeita, acaba por sistematizar três setores dentro da economia, o setor de pesquisa e desenvolvimento, o setor de bens intermediários e o setor de bens finais.

O primeiro setor utiliza o capital humano e o estoque de conhecimento existente para produzir novos projetos de bens de capital. Esses são vendidos ao setor de produção de bens intermediários onde serão transformados em novos bens de capital que, por suavez, serão licenciados para o setor produtor de bens finais, que os combina com trabalho e capital humano para a produção dos referidos bens. A produção de bens finais é uma função do volume empregado de trabalho, da fração do estoque de capital humano empregado nessesetor e da quantidade e da variedade de bens intermediários empregados para esse fim. (ROMER, 1990 apud MACHOSKI; RAIHER, 2012).

Na sequência é apresentada a área de semicondutores no Brasil, juntamente com os incentivos que são propiciados para a indústria nascente de semicondutores, com políticas especiais do governo do Rio Grande do Sul.

### **2.5.2 Semicondutores no Brasil**

O Brasil tem uma grande indústria eletroeletrônica, espalhada por vários estados, que tem relevância em seu PIB, pois eleva a qualidade e atualização tecnológica de vários setores (aeronáutico, automotivo, médico-hospitalar, etc.), porém, ainda depende da importação de semicondutores e *displays* para abastecer suas linhas de produção.

Com o crescimento econômico brasileiro, ocorre uma crescente demanda interna por computadores, celulares, automóveis, televisores e outros eletrônicos de consumo, fazendo com que o mercado brasileiro de semicondutores e *displays* se torne um dos mais atrativos do mundo para os fabricantes desses equipamentos. Para se ter uma ideia, no ano de 2008 foram movimentados US\$ 4 bilhões, sendo US\$ 616,8 milhões correspondentes ao segmento de Circuitos Digitais Integrados – *Digital IC*. (APEX, 2012).

Conforme o Projeto PIB (2009), a trajetória da indústria de microeletrônica acabou sofrendo uma falta de investimento durante toda a década de 1980, culminando com o fechamento de plantas de semicondutores já obsoletas, no início dos anos 1990, no Brasil, o que levou quase ao desaparecimento desta indústria a partir de 1991, com a abertura das importações. Em 1997, ocorreu o fechamento da última empresa de semicondutores (Sharp, controladora da SID microeletrônica), e o conglomerado Itautec-Itaucom, que viria a fechar sua atividade de projeto de *chips* no início dos anos 1990 e, no ano 2007, a sua atividade de encapsulamentode *chips*.

Ainda segundo a PIB (2009), somente em 2002 houve uma análise para reinvestimento na área de semicondutores, criando uma série de ações Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) – que geraram o Programa Nacional de Microeletrônica–Design como um programa prioritário de TI no âmbito do MCT, oficializado em novembro de 2002. Assim, em 2003, deu-se a execução, pelo governo federal, de partes desta estratégia, incluindo a explicitação na PITCE (Política industrial e Tecnológica), e, em 2005, deu-se início às obras de implantação de uma fábrica própria de *chips* no Brasil, constituindo o maior investimento fabril em componentes eletrônicos no Brasil nesta década. Somente em 2008 houve a autorização para a institucionalização de uma empresa estatal de semicondutores – CEITEC.

A indústria de semicondutores tornou-se estratégica para o país, criando uma série de benefícios, através de Medida Provisória 352, de janeiro de 2007, posteriormente Lei 11.484 do Programa de Apoio ao Desenvolvimento da Indústria de Semicondutores (PADIS), que introduziu um conjunto inédito de incentivos para a indústria de componentes semicondutores no país, visando estimular investimentos em todas as etapas da cadeia, inclusive *design*, e abrangendo os mostradores de informação. Teve como incentivo a redução a zero das alíquotas referentes ao PIS, Cofins e IPI, além de benefícios no imposto de renda. (APEX, 2012).

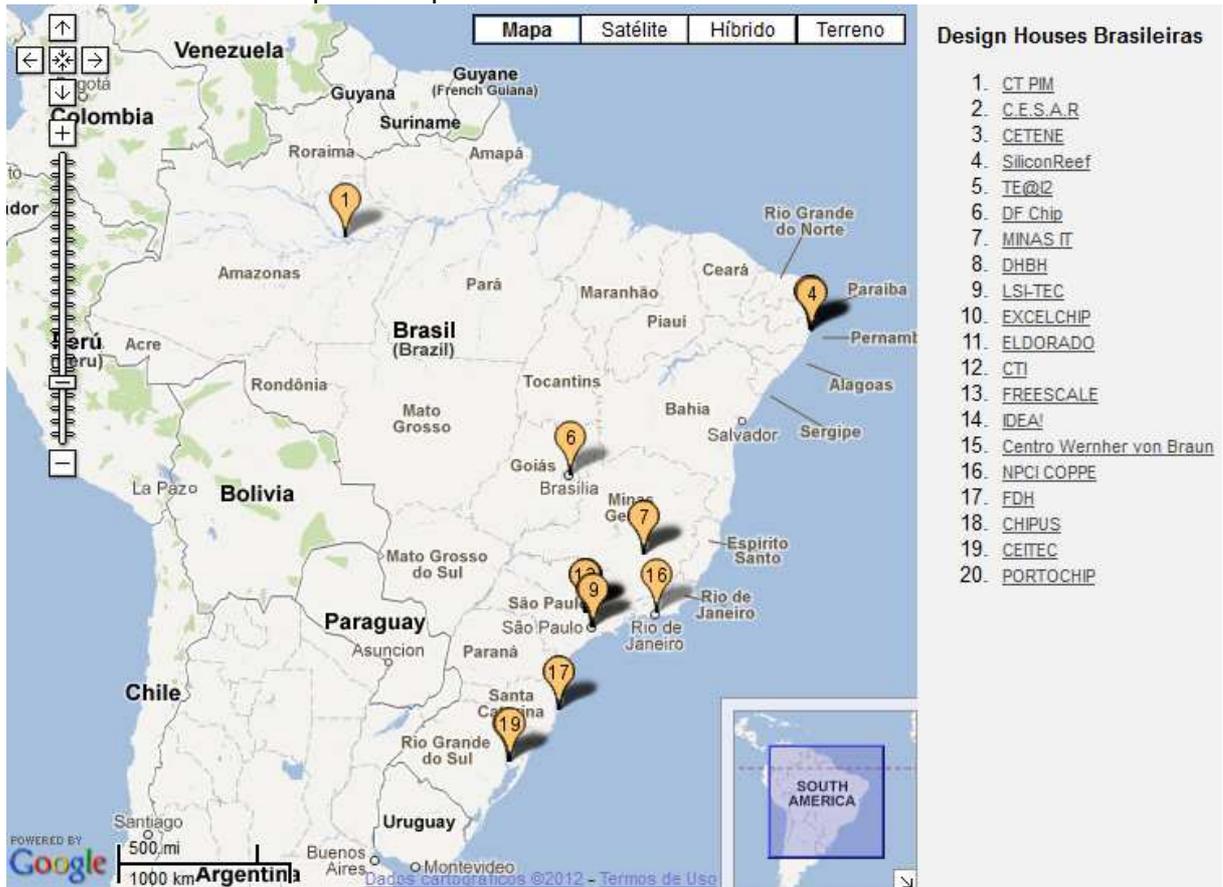
Os incentivos do PADIS são aplicados a componentes eletrônicos semicondutores (posições 8541 e 8542 da NCM), onde o *chip on board* está incluído, e também são aplicados a mostradores de informações (*displays*) destinados à utilização como insumo em equipamentos eletrônicos, com tecnologia baseada em componentes de cristal líquido (LCD), fotoluminescentes (painel mostrador de plasma – PDP), eletroluminescentes (diodos emissores de luz (LED), diodos emissores de luz orgânicos (OLED) ou *displays* eletroluminescentes a filme fino – TFEL) ou similares com microestruturas de emissão de campo elétrico. (APEX, 2012).

O governo federal vê a área de semicondutores com importância estratégica para o país, devido a sua utilização em uma série de indústrias eletrônicas presentes no Brasil e seu alto valor para exportação, criando, inclusive, empresas para dar o suporte ao desenvolvimento dessa indústria. Atualmente, o país conta com 18 *design houses* e iniciativas bem-sucedidas em *front-end* (fabricação de *wafer* – é uma fina camada de material unido de semicondutor, na qual microcircuitos são

construídos, sofrendo uma separação química. São importantes para a construção de semicondutores e circuitos integrados) e *back-end* (montagem e teste) em Porto Alegre e em São Paulo, algumas dessas de economia mista e outras 100% estatais, além de empresas privadas beneficiadas com o PADIS.

A seguir é apresentado o mapa de localização das empresas que estão em operação com semicondutores no Brasil, tanto em pesquisa como produção.

Mapa 2: Empresas envolvidas com semicondutores



Fonte: APEX (2012).

Segundo KPMG (2011), somente as importações brasileiras de semicondutores somaram US\$ 4,4 bilhões em 2010 (quase 2,5% do total de importações brasileiras no ano), contra US\$ 3,3 bilhões em 2009, o que equivale a um avanço de mais de 33% de um ano ao outro.

### 2.5.2.1 Estímulo a empresas intensivas em tecnologia no RS

O governo do Rio Grande do Sul (RS) tem uma política de apoio a empresas de alguns setores, dentre eles o de semicondutores, que vem ao encontro das principais políticas de promoção do desenvolvimento do Estado, que acabam por buscar uma maior competitividade. Organizada em dois eixos, o da Economia Tradicional e o da Nova Economia, e em 22 setores, foi criada uma matriz para eleger prioridades, definir estratégias e oferecer propostas capazes de elevar e atrair novos empreendimentos.

Figura 9: Setores de apoio do governo do RS

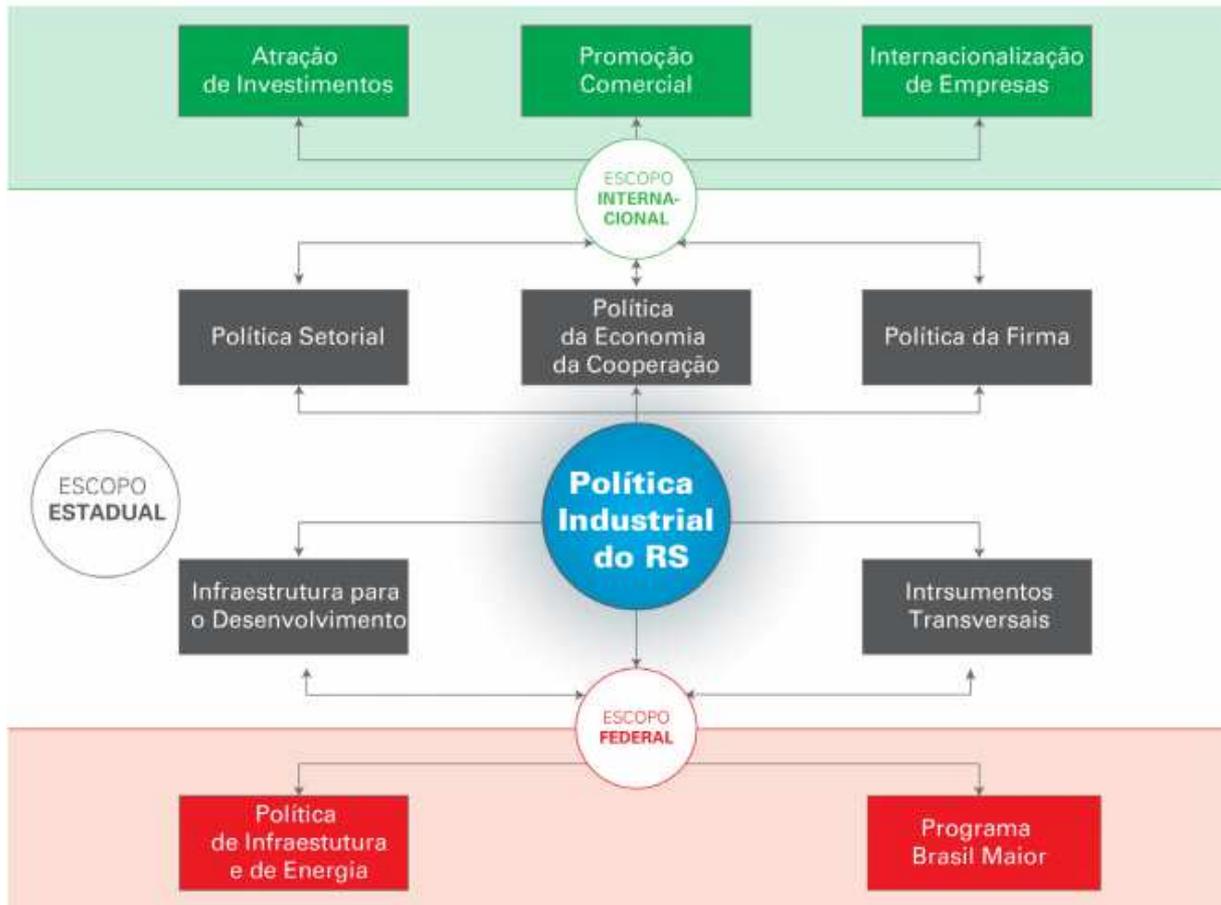
| SETORES NOVA ECONOMIA   | SETORES ECONOMIA TRADICIONAL   |
|---|--|
| <b>Prioritários</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Indústria Oceânica e Polo Naval</li> </ul>   | <b>Prioritários</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Agroindústria               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grãos – Soja e Milho - Leite e Derivados - Vitivinicultura</li> <li>- Grãos - Arroz - Carne Bovina - Carne Suína - Avicultura</li> </ul> </li> <li>o Automotivo</li> </ul> |
| <b>Preferenciais</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Reciclagem e Despoluição</li> <li>o Energia Eólica</li> </ul>   | <b>Preferenciais</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Máquinas e Implementos Agrícolas</li> <li>o Madeira, Celulose e Móveis</li> </ul>  |
| <b>Especiais</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Biocombustíveis (Etanol e Biodiesel)</li> <li>o Semicondutores</li> <li>o Saúde Avançada e Medicamentos</li> <li>o Indústria da Criatividade</li> </ul> | <b>Especiais</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Equipamentos para Indústria de Petróleo e Gás</li> <li>o Petroquímica, Produtos de Borracha e Material Plástico</li> <li>o Software</li> <li>o Eletroeletrônica, Automação e Telecomunicações</li> <li>o Calçados e Artefatos</li> </ul>           |

Fonte: Rio Grande do Sul (2012).

Para concretizar os novos projetos, o governo criou a Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção do Investimento (AGDI), buscando a integração e o êxito da decisão de capacitar tecnicamente os agentes de desenvolvimento para conseguirem os melhores resultados. Através dos órgãos de fomento, Barrisul, Badesul e BRDE, foram articulados e colocados em sintonia com o novo contexto, propiciando auxílio aos empresários, somando capacidades de uma maneira que facilite atingir o crescimento desejado. (RIO GRANDE DO SUL, 2012).

O governo do RS criou, assim, ações transversais e setoriais para o desenvolvimento da economia gaúcha, com instrumentos para incrementar áreas, como a infraestrutura que sofre com a falta de investimentos. A seguir é apresentado um modelo da política industrial adotada pelo RS.

Figura 10: Estrutura governamental de apoio



Fonte: Rio Grande do Sul (2012).

Tendo em vista que a área de semicondutores está em construção no Brasil, o RS vem se estabelecendo como o único Estado brasileiro com empreendimentos industriais em todos os elos da cadeia produtiva de semicondutores, desde o *design*, com o CEITEC, passando pela produção de *wafers*, até o seu encapsulamento, com a HT Micron. Essa realidade é impulsionada pela qualificação dos profissionais, excelência das instituições de ensino e parques tecnológicos, além da expertise das indústrias locais. Com isso, o governo apresenta o plano de desenvolvimento para a área dentro do contexto para desenvolvimento e prosperidade, que segue:

Figura 11: Contexto para desenvolvimento e prosperidade



Fonte: Rio Grande do Sul (2012).

O governo gaúcho propicia, através de uma série de benefícios, a implantação e consolidação das empresas de semicondutores no estado, como ilustra o quadro a seguir, com os benefícios que são gerados:

Quadro 15: Benefícios para as empresas de Semicondutores do RS

| Tipo  | Forma  |
|---|--|
| Fundo Operação Empresa do Estado do Rio Grande do Sul (FUNDOPEM/RS) | Instrumento fiscal de promoção do desenvolvimento econômico do estado que opera com base na postergação do recolhimento do ICMS devido em decorrência da operação de um projeto de investimento, tendo que necessariamente ser pago, porém com maior prazo, podendo chegar a 100% do ICMS. Sendo aprovado pela Lei nº 13.708, de 06/04/2011. |
| Programa Estadual de Desenvolvimento Industrial (PROEDI)            | Decreto nº 32.666, de 27/10/1987, tem como objetivo apoiar projetos de investimento mediante a concessão de incentivo financeiro na forma de venda de terrenos a preços atrativos, em áreas de propriedade do Estado preparadas com infraestrutura necessária para atividades industriais.   |

(continua)

(continuação)

| Tipo   | Forma  |
|--|--|
| Programa Pró-Inovação  | <p>Lei nº 13.196, de 13/07/2009, regulamentada pelo Decreto nº 46.781, de 04/12/2009) e reformulado pelo Decreto nº 48.717, de 04/12/2011, é instrumento Transversal de incentivo às atividades inovativas em ambiente produtivo. Atividades inovativas compreendem todas as etapas científicas, tecnológicas, organizacionais e comerciais, incluindo novas formas de conhecimento, que visam à inovação de produtos e/ou processos.</p> <p>Em termos operacionais, o Pró-Inovação concede incentivo fiscal proporcional aos esforços inovativos das empresas, considerando-se seus dispêndios correntes (por exemplo, remuneração dos profissionais ocupados diretamente nas atividades de P&amp;D) e de capital (despesas anuais brutas referentes às imobilizações de recursos utilizados nos programas de P&amp;D, como as despesas com terrenos, obras civis, máquinas e equipamentos). O incentivo pode atingir 3% do faturamento bruto da empresa, limitado a 75% do ICMS incremental. Cada projeto apoiado tem validade de três anos, sendo renovável por mais três anos, quando, então, a empresa deverá submeter um novo projeto, iniciando novo ciclo.</p> |
| Programa Gaúcho de Parques Científicos e Tecnológicos (PGTec)                    | <p>Visa fomentar o desenvolvimento científico e tecnológico no território do estado com foco na inovação e na sustentabilidade, formando polos de desenvolvimento de tecnologias. PGTec é importante instrumento para atração de investimentos, na medida em que potencializa a formação de recursos humanos com alta qualificação técnica e o desenvolvimento de produtos e processos com alto valor agregado.</p>  |
| Programa de Promoção do Investimento no Estado do Rio Grande do Sul (INVESTE/RS) | <p>Lei nº 13.838, de 05/12/2011, como instrumento para fomentar o desenvolvimento econômico, reduzir as desigualdades regionais e apoiar a geração de emprego e renda no Estado. Operará através de subvenção econômica na modalidade de equalização de taxas de juros e outros encargos financeiros nos financiamentos concedidos pelo Banrisul, Badesul e BRDE a empreendimentos do setor produtivo, especialmente para aquisição de máquinas e equipamentos, cobertura de despesas para inovação tecnológica. Serão especificadas as condições da subvenção, em particular a magnitude da equalização associada a critérios de preferência para aquisição de bens e serviços produzidos no Estado, setores econômicos, porte de empresas e incentivos a regiões de menor renda.</p>   |
| Sistema Financeiro Gaúcho  | <p>O Rio Grande do Sul é um dos poucos Estados da federação que manteve um sistema público de instituições financeiras após a reforma bancária. O Sistema Financeiro Gaúcho (SFG) compõe-se de três instituições: o Banco do Estado do Rio Grande do Sul S. A. – Banrisul; o Badesul Desenvolvimento S. A. – Agência de Fomento/RS; e o Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul – BRDE. Esse Sistema participa da execução da Política Industrial na condição primeira de Instrumento Transversal para o financiamento da atividade produtiva, em especial para a formação de capital fixo, a provisão de capital de giro e o saneamento financeiro de empreendimentos.</p>   |

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

### 2.5.3 Semicondutores na Coreia do Sul

Segundo Fink, Scherer e Know (2011), o desenvolvimento da indústria eletrônica coreana começou em meados dos anos 1960, com a produção em massa de televisores e equipamentos de áudio para o mercado interno. Em 1969, com ato de promoção da indústria eletrônica, o país abriu-se para o investimento estrangeiro, trazendo um conjunto muito importante de tecnologias, que iriam preparar a indústria eletrônica coreana para chegar à tecnologia de semicondutores. Atrair empresas multinacionais fez com que a Coreia do Sul, em 1970, iniciasse o embalamento e montagem de dispositivos discretos.

O investimento em educação sempre foi prioridade para a Coreia do Sul, fazendo com que a qualificação das universidades e cientistas criassem institutos tecnológicos como *Korea Advanced Institute of Science and Technology* (KAIST) e *Korea Institute of Electronics Technology* (KIET), com participação de conglomerados, posicionando o país na corrida por *Large-Scale* e *Very-Large Scale* de circuitos integrados. Atualmente, a Coreia ocupa a terceira posição na indústria de semicondutores, segundo dados da IC Insights. Contudo, o país depende da importação de 80% dos equipamentos de produção.

Ainda segundo Fink, Scherer e Know (2011), a LG iniciou suas operações em 1974, a Samsung, em 1982, seguida pela Hynix, em 1983. A liderança coreana em chips de memória é amplamente reconhecida, especialmente no mercado de DRAM. O país ultrapassou o domínio do Japão em 1987, mudando a sua posição de imitador para inovador, com a introdução da 1M-DRAM no mercado.

A Coreia do Sul tem sua política de investimento em Pesquisa e Desenvolvimento refletida na quantidade de patentes conseguidas. Desde 1995, o país investiu no desenvolvimento de NAND Flash, fazendo com que seja líder mundial, respondendo por 48% de participação de mercado em DRAM e 54% em NAND Flash.

#### **2.5.4 Área de semicondutores no Brasil e Coreia do Sul pela visão dos entrevistados**

A seguir são apresentadas informações coletadas juntamente a profissionais da HT Micron, governo do RS e Unisinos, sobre a área de semicondutores.

As diferenças na área de semicondutores são bastante significativas entre Brasil e Coreia do Sul, pois estes estão em momentos diferentes de seu desenvolvimento e com diferentes momentos de produção de seus produtos.

Um funcionário da HT Micron cita que na Coreia do Sul, a área de semicondutores é muito importante, porque o país é pequeno, não tem muitas empresas e tem muita tecnologia, o que acaba ajudando no desenvolvimento do país. Já o Brasil é um país muito grande, que tem muitos recursos naturais, que a Coreia não tem, porém, o Brasil ainda não possui a tecnologia bem desenvolvida, fazendo com que os semicondutores tragam um futuro brilhante para o Brasil.

Para Paraskevi Bessa-Rodrigues, coordenadora do programa de pós-graduação em relações internacionais e diplomacia da Unisinos, a área de semicondutores acaba tendo um grande auxílio governamental, que é necessário para ter sucesso, além do auxílio de várias entidades diferentes do governo e da iniciativa privada para que ocorra o desenvolvimento do setor, tornando-se prioritária para ambas, fazendo com que seja importante o desenvolvimento nas universidades. Cita a complexidade que é envolvida na criação do setor e que muitas vezes acaba por atrapalhar o desejo do que realmente é uma realidade, citando a demora para o início da operação do CEITEC. Cita também que o PADIS existe e que pode auxiliar a desenvolver o país, porém poucas empresas estão aptas a utilizar e gerar lucro.

Marcus Coester, presidente da AGDI, acrescenta que a área de semicondutores é estratégica para o governo para melhorar a balança comercial, diminuindo o déficit da balança de pagamentos. Os incentivos dados pelo governo são justamente para fomentar a indústria nascente e, principalmente, produzir produtos com alto valor agregado, qualificando mão-de-obra e buscando desenvolver uma nova área no RS. A entrada da HT Micron no mercado brasileiro irá trazer conhecimento para uma área que ainda não está desenvolvida, que acaba sendo suportada pelo CEITEC, que é estatal.

José Antônio Valle Antunes Jr, secretário adjunto de Ciência e Tecnologia do RS, cita que as bases da indústria de semicondutores no RS foram criadas em 1999, no governo Olívio Dutra, pensando inicialmente no que é o CEITEC hoje, uma estratégia de microeletrônica, criando as bases para uma possível criação da HT Micron futuramente. Também acrescenta que o futuro da área de semicondutores depende das políticas e dos atores envolvidos, e o que o Estado deve dar condições ambientais para que o negócio avance.

Alsones Balestrin, diretor da unidade acadêmica de pesquisa e pós-graduação da Unisinos, cita que o semicondutor representa hoje o que o aço era no século 19 para a Coreia do Sul, sendo importante para a soberania do país, pois a economia tecnológica depende muito disso. No Brasil, a indústria de semicondutores que existia antigamente acabou sucumbindo com o governo Collor, pois não havia competitividade e tecnologia em relação ao mercado internacional.

Um funcionário da HT Micron comenta que o incentivo do governo brasileiro é justamente de trazer outros tipos de indústria, saindo daquele negócio de automotivo, metalúrgia, dando foco na área tecnológica, que neste momento está em fase de aprendizado.

### 3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS

Neste capítulo é apresentado o método para a investigação do objeto desta pesquisa. Inicialmente, são definidos o tipo de pesquisa e a unidade de análise. Posteriormente, são descritos o plano de coleta de dados e de tratamento dos dados coletados. Finalmente, são apresentadas as limitações do método empregado.

#### 3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA

Segundo Barros (2002), a pesquisa científica é um procedimento que tem por objetivo descobrir, explicar e compreender os fatos inseridos em uma determinada realidade, incorporando os resultados obtidos em expressões comunicáveis. Desta forma, Gil (2002) define método científico como sendo o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento. Para que o conhecimento passe a ser científico, é necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitem a sua verificação.

A pesquisa em questão caracterizou-se como um estudo de caso, de caráter exploratório, onde é analisada a HT MICRON, fruto de uma *joint venture* entre a empresa brasileira Parit Participações e a empresa coreana Hana Micron, na área de semicondutores.

Para Roesch (2006), os estudos de caso desempenham várias funções, como: descrever fenômenos, levantar hipóteses, refutar generalizações universais, demonstrar a existência de um fenômeno que necessita ser levado em consideração, entre outras, sendo importante definir o que se deseja buscar no estudo, e escolher estrategicamente o local do caso. Roesch (2006) ainda considera que o estudo de caso não é apenas um método, mas sim, a escolha de um objeto a ser estudado, podendo ser único ou múltiplo, e onde a unidade de análise pode ser um ou mais indivíduos, grupos, organizações, eventos, países ou regiões.

O estudo de caso consiste em um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, que permite o seu conhecimento amplo e detalhado. (GIL, 2002). Segundo Yin (2001), o estudo de caso é uma investigação de um fenômeno contemporâneo, dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos.

Para Roesch (2006), os estudos de caso são estudos exploratórios, na sua maioria, pois são planejados com propósitos teóricos, com o objetivo de explorar uma nova área e construir ou fazer a teoria emergir a partir da situação estudada.

Gil (2002) argumenta que ou a descoberta de intuições, explorando a situação problema, obtendo ideias e informações, proporcionando conhecimento e compreensão da situação estudada. Ainda segundo Gil (2002), seu planejamento é bastante flexível, de modo que possibilita a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato. Em sua maioria, envolvem levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado, e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

### 3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA

A unidade onde foi desenvolvida esta pesquisa é a empresa HT Micron, da área de semicondutores, que está situada no estado do Rio Grande do Sul, no Brasil, fruto da *joint venture* entre a empresa brasileira Parit Participações e a empresa coreana Hana Micron.

Os sujeitos da pesquisa são listados no quadro seguinte, com suas funções e mini *curriculum*, tendo sido solicitado pela empresa que não fossem citados os nomes dos entrevistados, nem quem citou os dados. Buscou-se entrevistar duas pessoas do Governo do RS, o Sr. Marcus Coester, presidente da Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção do Investimento (AGDI), e o Sr. José Antônio Valle Antunes Jr., secretário adjunto da Secretaria de Ciência e Tecnologia do RS, os quais já estiveram na Coreia do Sul e conhecem os incentivos dados à área de semicondutores; dois profissionais da Unisinos que estiveram na Coreia do Sul e conhecem desde o início o projeto da HT Micron, a Profa. Dra. Paraskevi-Bessa Rodrigues e o Prof. Dr. Alsones Balestrin, sendo apresentados como sujeitos-chaves através da coordenação do curso de mestrado. A escolha das pessoas da HT Micron foi definida a partir do contato com a diretora de relações institucionais e governamentais da empresa, definindo os profissionais que já tiveram mais contato com o lado coreano da *joint venture*, além de profissionais coreanos que foram entrevistados. Da HT Micron, foram sete profissionais escolhidos, totalizando, assim, 11 pessoas entrevistadas, sendo nove brasileiros, um coreano que foi entrevistado pelo autor da dissertação e um coreano que aceitou somente responder uma

pergunta por *e-mail*. A média de tempo para as entrevistas foi de 1 hora. Os agendamentos de entrevista na empresa foram realizados através da secretária.

Quadro 16: Relação de Sujeitos da Pesquisa

| Pessoa | Mini curriculum   | Agente          | Função   |
|--------|---|-----------------|--|
| A      | Gerente de Pesquisa e Desenvolvimento de Produtos da Altus por 18 anos. Graduada em Engenharia Elétrica pela PUC/RS, possui Mestrado em Ciências da Computação e MBA em Gestão de Empresas de Base Tecnológica na Unisinos. Está desde o início no projeto HT Micron, tendo estado constantemente e trabalhando 3 meses na Coreia do Sul. | HT Micron/Parit | Diretora de Relações Institucionais e Governamentais |
| B      | Trabalhou durante 15 anos na SK Hynis e Samsung na Coreia do Sul, está há 3 anos no Brasil trabalhando na HT Micron. Já morou na China e na Alemanha.   | HT Micron/Hana  | Engenheiro de testes.                                |
| C      | Tem MBA pela Unisinos em gestão de pessoas, trabalha diretamente com os coreanos, apresentando as peculiaridades brasileiras a eles, nas questões de legislação trabalhista e comportamental.   | HT Micron       | Analista de Recursos Humanos                         |
| D      | Estudante de Comércio Exterior na Unisinos, tem contato diário com os coreanos, os auxiliando em qualquer necessidade que venha a surgir.   | HT Micron       | Secretária   |
| E      | Formado na Coreia do Sul esta no Brasil desde o início da empresa.  | HT Micron/Hana  | Gerente de Recursos Humanos e Financeiro             |
| F      | Formado na UFRGS em engenharia elétrica, tem contato diário com os coreanos, estando constantemente na Coreia do Sul e vendendo os produtos da HT Micron para o mercado. Tem experiência em contatos com diversos países da Ásia.   | HT Micron       | Gerente de marketing estratégico e comercial         |
| G      | Formada no tecnólogo de Comercio Exterior pela Ftec, trabalhou durante 10 anos na Korean Air, estando constantemente na Coreia do Sul.  | HT Micron       | Analista Administrativa                              |

(continua)

(conclusão)

| <b>Pessoa</b>                  | <b>Mini curriculum</b>  | <b>Agente</b> | <b>Função</b>   |
|--------------------------------|---|---------------|---|
| Paraskevi Bessa-Rodrigues      | Nascida na Grécia, Profa. Dra. em relações internacionais pela universidade de Bradford (Inglaterra), mora no Brasil há 16 anos e teve relacionamento inicial com a HT Micron e universidades coreanas. Foi gerente da área de Assessoria de Relações Internacionais e Desenvolvimento da Unisinos. | Unisinos      | Coordenadora do programa de pós-graduação em relações internacionais e diplomacia |
| Alsones Balestrin              | Doutor pela UFRGS e Universidade de Poitiers/França, esteve em contato inicial com a estruturação da HT Micron dentro da Unisinos, visitou universidades e empresas coreanas.   | Unisinos      | Diretor da Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação da UNISINOS              |
| José Antônio Valle Antunes Jr. | Doutor em Administração pelo PPGA/UFRGS, secretário adjunto do governo do RS de ciência e tecnologia, esteve na Coreia do Sul visitando empresas e universidades, tendo contato com pessoal da HT Micron.   | Governo       | Secretário adjunto de Ciência e Tecnologia do RS                                  |
| Marcus Coester                 | Mestre em Administração e proprietário da Coester Automoção, presidente da Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção do Investimento (AGDI), com participação em uma série de rodadas internacionais de negócio com contatos diretos com empresas e visitas na Coreia do Sul.                    | Governo       | Presidente AGDI   |

Fonte: Elaborado pelo autor.

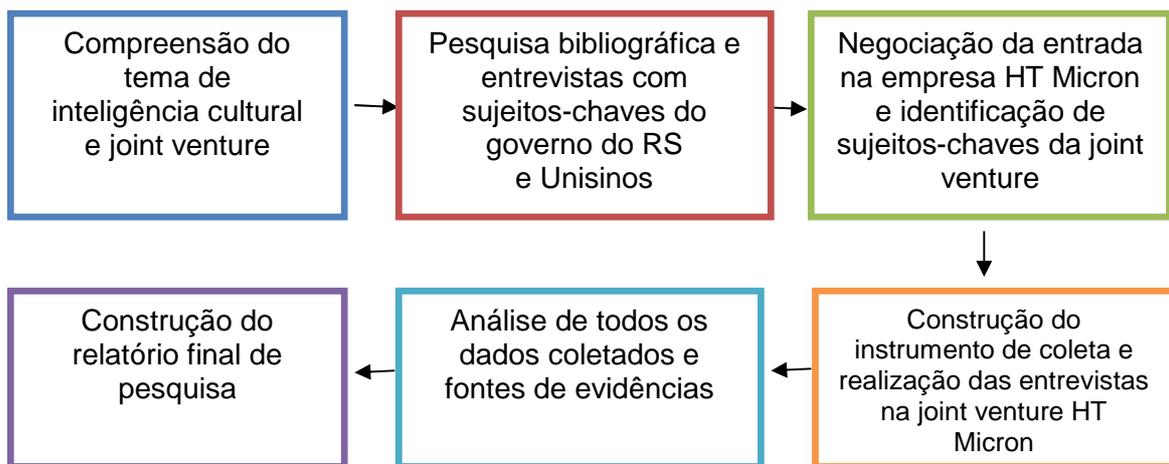
### 3.3 ETAPAS DA PESQUISA

Para a realização da pesquisa, foram realizadas seis etapas até a conclusão dessa dissertação. As seis etapas podem ser pontuadas como a compreensão do tema de inteligência cultural e *joint venture*, visualizando-se como seria a sua aplicação nesse estudo de caso; pesquisa bibliográfica e entrevistas com sujeitos-chaves do governo do RS e da Unisinos, verificando-se informações e pontos-de-vista que não faziam parte da *joint venture*; negociação da entrada na empresa HT Micron e identificação de sujeitos-chaves da *joint venture*, estabelecendo-se parâmetros para que não houvesse informações confidenciais reveladas; construção

do instrumento de coleta e realização das entrevistas na *joint venture* HT Micron, estando de acordo com a pesquisa do estudo de caso; análise de todos os dados coletados e fontes de evidências para identificação dos pontos relevantes sobre os temas da dissertação; construção do relatório final de pesquisa para utilização da HT Micron e academicamente.

A seguir apresenta-se um desenho da pesquisa.

Figura 12: Desenho da pesquisa



Fonte: Desenvolvido pelo autor.

### 3.4 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A coleta dos dados deste estudo foi desenvolvida através de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, observação direta e entrevistas semi-estruturadas, com profissionais da HT Micron de diferentes níveis hierárquicos e de diferentes países. Também foram entrevistados profissionais do governo do RS e da Unisinos, que já possuem experiência no mercado coreano e na implantação da empresa em São Leopoldo-RS. A partir das informações coletadas será desenvolvida uma triangulação de dados.

#### 3.4.1 Triangulação dos dados

A questão da validade e da confiabilidade do estudo, segundo Yin (2005), se resolve parcialmente pela triangulação, que utiliza múltiplas fontes de evidência que levam ao mesmo conjunto de fatos, fenômeno ou estudo da realidade.

Para Stake (2005), o estudo de caso pode ganhar em credibilidade caso o investigador utilize a triangulação metodológica, onde pode-se fazer uso do mesmo método mais do que uma vez e comparar os dados obtidos; ou, utilizar-se mais do que um método (entrevista, questionário etc.) para captar informações; ou, se mais do que um investigador, confrontar os dados obtidos no mesmo caso.

De acordo com Yin (2010), os problemas de validade da pesquisa podem ser abordados devido a múltiplas fontes de evidência, que proporcionam várias avaliações do mesmo fenômeno, porém, ao utilizar múltiplas fontes de evidência atinge-se classificação superior, em termos de qualidade geral, em relação aos que contavam com fontes únicas de informação.

### **3.4.2 Pesquisa Bibliográfica**

Segundo Roesch (2006), a pesquisa bibliográfica é um estudo sistematizado, desenvolvido com base em materiais acessíveis ao público, como materiais publicados em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas. Para Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é realizada com base em materiais elaborados anteriormente, considerados fontes secundárias de pesquisa, como livros e artigos científicos.

A coleta dos materiais bibliográficos foi realizada na biblioteca da Unisinos e na HT Micron, em associações e entidades do ramo de semicondutores, teses, monografias, revistas e Internet, *site* da empresa e do jornal *online* da Unisinos, chamado J.U., reportagens que foram publicadas em grandes meios de comunicação, como Zero Hora, Correio do Povo e Jornal do Comércio, e em periódicos específicos de tecnologia, como o Baguete, além de ter adquirido livros no exterior para estudo da área de inteligência cultural, buscando analisar uma série de informações para o desenvolvimento e contextualização da pesquisa.

### **3.4.3 Pesquisa documental**

A pesquisa documental foi baseada na análise de documentos de divulgação da HT Micron, como *folders*, *banners* e apresentações em Power Point.

De acordo com Gil (2006), a pesquisa documental é semelhante à pesquisa bibliográfica, tendo como principal diferença entre ambas a natureza das fontes.

Ainda conforme Gil (2006), a pesquisa bibliográfica utiliza-se das contribuições de diversos autores sobre o assunto, enquanto que a pesquisa documental vale-se de materiais que ainda não receberam nenhum tratamento analítico, podendo, assim, ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa. Yin (2001) argumenta que os documentos são utilizados para complementar as entrevistas.

#### **3.4.4 Observação direta**

Foi utilizada a técnica de observação direta, que, conforme Yin (2001) oportuniza ao pesquisador registrar os acontecimentos em tempo real, e retratar o contexto de um evento, fazendo com que as evidências observacionais sejam úteis para fornecer informações adicionais sobre o tópico que está sendo estudado. O pesquisador realizou visitas à HT Micron, em São Leopoldo-RS, à secretaria de Ciência e Tecnologia do RS e à Unisinos.

Segundo Yin (2010), a técnica de observação assistemática, a qual foi utilizada para melhor compreensão desta pesquisa, é uma observação não estruturada, espontânea, informal, livre, ocasional, consistindo em recolher e registrar os fatos da realidade sem que o pesquisador utilize meios técnicos especiais ou precise fazer perguntas diretas, não ocorrendo um planejamento e nem controle previamente elaborados, partindo de uma livre observação enquanto o pesquisador esteve presente em visitas à empresa, verificando os contatos entre brasileiros e coreanos, partindo de ações e reações dos mesmos.

#### **3.4.5 Entrevistas**

A entrevista é um dos meios de coleta de dados mais importantes para um estudo de caso, podendo assumir forma espontânea, focal ou formal. (YIN, 2001).

Conforme Minayo (2003), a entrevista é uma técnica de coleta de dados em que o investigador se encontra face a face com o investigado, e lhe formula perguntas na forma de diálogo, com o objetivo de obter dados que possam auxiliar na formação da investigação, tornando-se a fonte de informação. Gil

(1994) comenta que a intensa utilização da entrevista na pesquisa social deve-se à possibilidade de obtenção de dados relacionados aos mais diversos aspectos da vida social do entrevistado, sendo extremamente eficaz para a obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano, e os dados obtidos são suscetíveis de classificação e de quantificação.

Na opinião de Minayo (2003), a entrevista semi-estruturada segue a relação de questões de interesse do pesquisador, tal como um roteiro, sendo explorado pelo investigador ao longo de seu desenvolvimento, partindo de alguns questionamentos básicos, os quais vão ao encontro das teorias pesquisadas, que encontram as respostas dos informantes conforme surgem novas interrogativas.

Gil (1994) argumenta que há diversas limitações que devem ser consideradas, que podem tornar o método inadequado, como a falta de motivação e disposição do entrevistado para responder às perguntas, interpretação inadequada da pergunta, fornecimento de informações falsas, incapacidade do entrevistado para responder de forma adequada, devido à sua insuficiência vocabular ou até mesmo problemas psicológicos, influências pessoais exercidas tanto pelo entrevistador e entrevistado, além dos custos elevados oriundos de treinamento de pessoal e aplicação das entrevistas.

Segundo Roesch (2006), a citação direta permite captar o nível de emoção dos respondentes, a forma como organizam o mundo, seus pensamentos sobre o que está acontecendo, suas experiências e percepções básicas.

A seguir é apresentado o quadro desenvolvido pelo autor com relação aos objetivos específicos e questões desenvolvidas, referenciando os autores utilizados para o desenvolvimento da dissertação. O roteiro de entrevista foi estruturado em dois idiomas, de acordo com as necessidades dos entrevistados, onde foi possível avaliar como os entrevistados reagiam de acordo com os objetivos específicos desenvolvidos nessa pesquisa, avaliando, assim, a aderência da academia com o mercado. O questionário pode ser consultado nos Apêndices A e B dessa dissertação.

Quadro 17: Objetivos específicos, questões desenvolvidas e autores referenciados.

| <b>Objetivo geral</b>  |  |  |
|--|--|--|
| Analisar o papel da inteligência cultural na construção e desenvolvimento da <i>joint venture</i> coreana-brasileira HT Micron |  |  |
| <b>Objetivos específicos</b>   | <b>Informantes chaves e perguntas</b>                          | <b>Autores</b>   |
| Apresentar a área de semicondutores no Brasil e Coreia do Sul;   | HT Micron - 1,2,3<br>Unisinos - 2<br>Governo – 2,3             | KPMG (2011); Oliveira, Oliva e Bueno (2004); (APEX, 2012); Projeto PIB (2009);<br>Fink, Scherrer e Kwon(2011) IC Insights (2011); Maldaner (2004); Rhie (2002);  |
| Identificar os aspectos culturais da realização da <i>joint venture</i> entre Parit e Hana Micron;                             | HT Micron - 1,2,3,4,5,6<br>Unisinos – 1,2<br>Governo – 1,2     | Thomas e Inkson (2006); Ang e Inkpen (2008); Earley e Ang (2003); Hofstede (2012); Hofstede (1980); Grisham e Walker (2008); Gregory, Prifling e Beck (2009); Johanson e Vahlne (1977); Johanson e Wiedersheim-Paul (1975); Johanson e Vahlne (2003); Rhie (2002); Hampden-Turner e Trompenaars (1998);  |
| Compreender como se dá a gestão intercultural na HT Micron e a utilização da inteligência cultural;                            | HT Micron - 1,2,3,4<br>Unisinos – 1,2,3,4<br>Governo – 1,2,3,4 | Thomas e Inkson (2006); Ang e Inkpen (2008); Earley e Ang (2003); Hofstede (2012); Hofstede (1980); Grisham e Walker (2008); Gregory, Prifling e Beck (2009); Johanson e Vahlne (1977); Johanson e Wiedersheim-Paul (1975); Johanson e Vahlne (2003) Livermore (2010); Livermore (2011); Peterson (2004); Bucher (2008); Earley, Ang e Tan (2006); Rhie (2002); Hampden-Turner e Trompenaars (1998); |
| Propor um conjunto de recomendações e melhorias na área de inteligência cultural para HT Micron.                               | HT Micron – 1<br>Unisinos – 1<br>Governo – 1                   | Hommerding (2013);   |

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

As entrevistas ocorreram em dois momentos diferentes. Primeiramente, com os atores do governo e da universidade, tendo sido realizadas as entrevistas entre setembro e outubro de 2012. As entrevistas com a empresa, após negociações, ocorreram no período entre janeiro e fevereiro de 2013. Por solicitação da empresa houve informações que não puderam ser apresentadas devido ao sigilo que a área de semicondutores exige.

O instrumento de coleta de dados foi validado por júri acadêmico, tendo o Prof. Dr. Marcelo Machado e a Profa. Dra. Paraskevi Bessa-Rodrigues feito sua avaliação.

### 3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

O tratamento dos dados resultantes de entrevistas, pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e observação direta neste estudo foram através da técnica de análise de conteúdo. Para Bardin (1977) a técnica de análise de conteúdo adequada ao domínio e ao objetivo pretendidos, tem que ser reinventada a cada momento.

Segundo Roesch (2006), a técnica consiste em classificar frases, palavras ou parágrafos em grupos de conteúdos, desta forma, com a análise de conteúdo foram obtidos indicadores para interpretação e análise. Ainda Roesch (2006) argumenta que a realização da análise de conteúdo inicia-se pela definição das unidades de análise, que serão palavras, temas, sentenças, entre outros.

Na opinião de Bardin (2002), a análise de conteúdo possui um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, os quais são criteriosos, com muitos aspectos observáveis, mas que colaboram bastante no desvendar dos conteúdos de seus documentos.

De acordo com Vergara (2007), uma das maneiras de tratamento dos dados pode ocorrer sem a utilização da estatística, apresentando-os de forma mais estruturada e analisando-os, também os dados podendo ser tratados de forma estatística para que sejam interpretados. A análise de conteúdo tem por objetivo produzir inferência, partindo de vestígios e índices, que são postos em evidência através de procedimentos mais ou menos complexos.

A análise de conteúdo, para Bardin (1977), tem duas funções, sendo uma delas heurística (onde a análise de conteúdo enriquece a tentativa exploratória, aumentando a propensão a descobertas), e, outra, de administração da prova (hipóteses sob a forma de questões ou afirmações provisórias, que são diretrizes, para confirmação ou descartados dados).

As categorias de análise foram criadas posteriormente, a partir das quatro dimensões de Livermore (2010), para a utilização da inteligência cultural por pessoas, agregado ao modelo PRISM de Earley, Ang e Tan (2006), que prepara o

indivíduo para avaliar a sua inteligência cultural, juntamente com o modelo de gestão de equipes dos mesmos autores, Earley, Ang e Tan (2006), além do modelo de nove mega competências de Bucher (2008). O modelo desenvolvido pelo autor da dissertação segue a seguir.

Quadro 18: Categorias de análise de acordo com Livermore (2010), Earley, Ang e Tan (2006) e Bucher (2008).

| Autor                                     |                                   | Autor  |   |                           |
|---|-----------------------------------|--|---|---------------------------|
| Livermore (2010)                          |                                   | Earley, Ang e Tan (2006) – PRISM                     |   |                           |
| Dimensão                                  | Sub dimensões                     | P  | <i>Preparing your mind</i><br>Preparando sua mente  |                           |
| Condução                                  | Intrínseco                        | R  | <i>Reviewing and learning</i><br>Analisando e aprendendo                                  |                           |
|   | Extrínseco                        | I  | <i>Identifying your strenghts and weaknesses</i><br>Identificando suas forças e fraquezas |                           |
|   | Auto-eficácia                     | S  | <i>Setting goals and targets</i><br>Estabelecer metas e objetivos                         |                           |
| Conhecimento                              | Sistemas culturais e de negócio   | M  | <i>Mobilizing your resources</i><br>Mobilizando seus recursos                             |                           |
|   | Valores culturais e interpessoais | <b>Autor</b>   |   |                           |
|   | Socio-linguístico                 | Earley, Ang e Tan (2006) – gestão de equipes         |   |                           |
|   | Liderança                         | Trabalhar com o time para estabelecer normas claras; |   |                           |
| Estratégia                                | Conscientização                   | Liderar discussões produtivas no time;               |   |                           |
|   | Planejamento                      | Desenvolver metas do time;                           |   |                           |
|   | Checagem                          | Lidar com pressões externas;                         |   |                           |
| Ação                                      | Não verbal                        | Recompensar o trabalho e os esforços do time.        |   |                           |
|   | Verbal                            |  |   |                           |
|   | Arte de falar                     |  |   |                           |
| <b>Autor</b>                              |                                   |  |   |                           |
| Bucher (2008)                             |                                   |  |   |                           |
| Compreendendo a minha identidade cultural | Verificar a visão de cultura      | Consciência global                                   | Mudança de perspectivas   | Comunicação intercultural |
| Gerenciar conflitos cross-culturais       | Times multiculturais              | Lidar com preconceito                                | Compreender a dinâmica do poder   |                           |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados resultantes das categorias de análise foram apontados no texto e desenvolvidos, em um quadro, a interpretação e verificação das informações. Desta maneira, para facilitar sua compreensão e interpretação, estas informações se encontram no capítulo 4.

### 3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

A entrevista, segundo Roesch (2006), apresenta algumas limitações, pois a qualidade dos dados é influenciada pela habilidade do entrevistador, pela importância da pesquisa para o entrevistado, e pelo grau de confiança que houver entre entrevistador e entrevistado. As entrevistas sem qualquer estrutura, onde o entrevistado fala livremente, dificultam a análise das informações e geralmente não ficam claras. A autora recomenda a utilização de uma lista de tópicos para guiar a entrevista.

O estudo de caso também pode ser um limitante, pois, segundo Yin (2001), pode ser dificultado pela presença de obstáculos, como informações irrelevantes, inflexibilidade funcional, direcionamento mental e limites desnecessários, que podem surgir tanto da parte do pesquisador quanto da parte do entrevistado, além de não poder ser aplicado como forma geral, pois é estudo de apenas uma gama de fatores, com atores da pesquisa pré-definidos, desta forma, não sendo possível generalizar para outras empresas e organizações.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta a Coreia do Sul, a caracterização da empresa, o processo de construção e desenvolvimento da *joint venture* HT Micron, os aspectos culturais na realização da referida *joint venture*, a gestão intercultural e uso da inteligência cultural na HT Micron, e, finalmente, recomendações para a gestão da HT Micron. Os dados relacionados à empresa foram obtidos através de entrevistas com pessoas que estão diretamente ligadas à mesma, profissionais do governo e da Unisinos, observação direta e pesquisa documental. Esta caracterização contempla dados relacionados ao porte da empresa, segmento de atuação, capacidade produtiva e produtos.

### 4.1 COREIA DO SUL

Para compreensão da constituição da HT Micron, é importante a compreensão da Coreia do Sul, um país que possui peculiaridades e está na ponta do desenvolvimento tecnológico.

A Coreia do Sul é um país de cultura única e diferenciada, porém, o que pode exemplificar esse país é o comprometimento com a educação e a busca por tecnologia. Todos os coreanos e não coreanos que conhecem o país falam da importância da educação e a transformação que ela veio trazer, de um país com o pior índice de desenvolvimento do mundo, em 1953, para um dos países que mais investem em tecnologia em praticamente 60 anos. (RHIE, 2002).

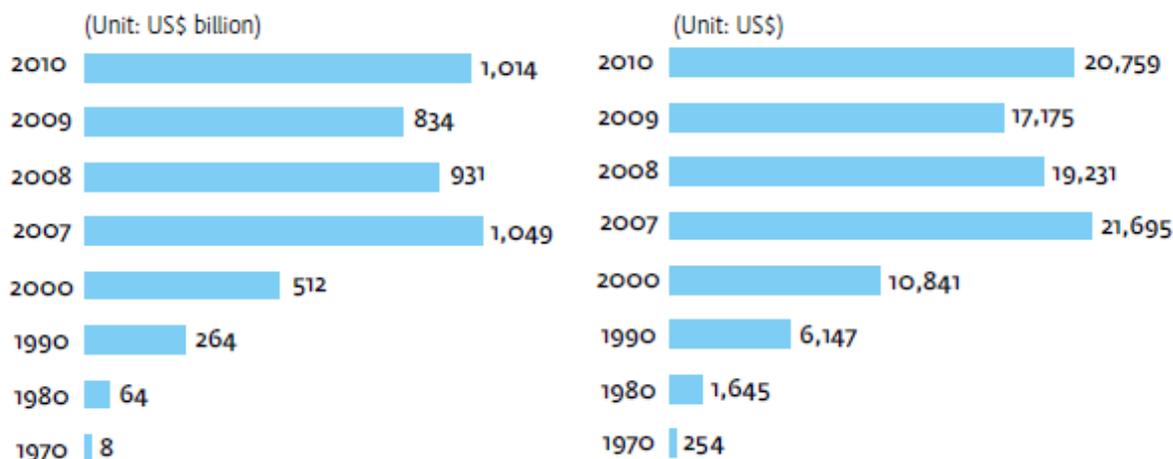
Segundo o site oficial do governo da Coreia do Sul (2012), no século XX, no período que vai de 1905 a 1945, a Coreia esteve sob ocupação japonesa e tornou-se sua colônia, o que fez com que o povo coreano sofresse as condições de ser colônia de outro país. Contudo, com o fim da II Guerra Mundial, e, conseqüentemente, a derrota do Japão, a Coreia acabou dividida entre soviéticos e americanos, no paralelo 38, em 1947. A divisão da Coreia mantém-se até hoje, tendo a Coreia do Norte uma política de não prestar nenhum tipo de informação para qualquer outro país, fazendo com que a paz entre os dois países seja uma linha tênue, havendo grandes investimentos em materiais bélicos dos dois lados.

Com a divisão das Coreias, a Coreia do Sul começou, na década de 60, a tomar uma série de medidas para diminuir a pobreza e desenvolver as empresas,



A seguir apresenta-se o gráfico de PIB e Renda per capita do país nos últimos 40 anos.

Gráfico 3: PIB e Renda per capita da Coreia do Sul últimos 40 anos



Fonte: Bank of Korea (apud KOREA.NET, 2013).

A partir do gráfico 3, pode-se notar o crescimento do país nos últimos 40 anos, aumentando o seu PIB várias vezes, e, conseqüentemente, aumentando a renda *per capita* da população, dando maior poder de compra e melhores condições de vida aos habitantes.

#### 4.1.1 Economia coreana

A Coreia do Sul é um país pequeno<sup>1</sup>, tendo uma população de aproximadamente 50 milhões de habitantes, sendo que, cerca de 11 milhões moram na capital, Seoul. Atualmente, as principais indústrias do país são as de semicondutores, automóveis, construção naval, siderurgia e indústrias de TI, estando na vanguarda nos mercados globais.

Segundo Maldaner (2004), a Coreia do Sul é o país mais inovador do mundo, investindo 3,2% do seu PIB em pesquisa e desenvolvimento. Devido à falta de recursos naturais, aprendeu a investir em educação e inovação, melhorando processos de outras empresas e exportando produtos eletrônicos.

Segundo Fink, Scherer e Know (2011), políticas governamentais aplicadas nos estágios iniciais são apontadas como fatores importantes no rápido crescimento

<sup>1</sup> A área total da Coreia do Sul é de 99.720 km<sup>2</sup>. Em comparação, o Estado do Rio Grande do Sul tem uma área de 281.748 km<sup>2</sup>.

da indústria. Substituição de importações, promoção e controle de investimento estrangeiro criaram um ambiente atrativo para os empresários locais. No entanto, o pequeno mercado doméstico levou a um foco mais ambicioso: promover a indústria eletrônica como um dos principais exportadores. Em 1969, o governo coreano promulgou a Lei de Promoção da Indústria Eletrônica.

A seguir tem-se uma tabela desenvolvida pela APEX (2011), mostrando uma série de dados sobre o país.

Tabela 1: Série de indicadores de desenvolvimento da Coreia do Sul

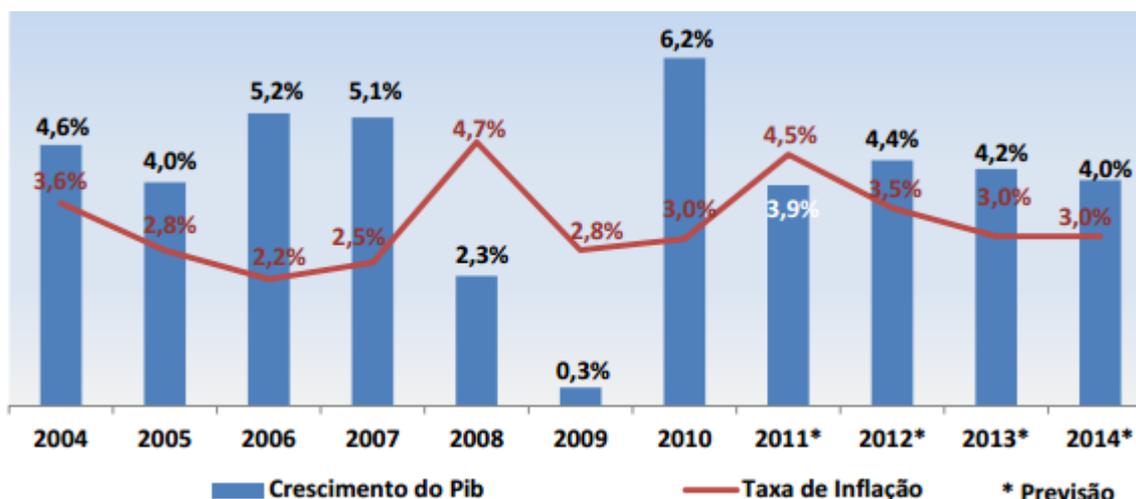
| Indicadores selecionados de Coreia do Sul  |          |         |
|--|----------|---------|
| Descrição  | 2010     | Ranking |
| <b>1. Economia</b>   |          |         |
| Crescimento do PIB (%) <sup>1</sup>  | 6,11     | 48      |
| PIB PPP (I\$ bilhões) <sup>1</sup>   | 1.459,25 | 12      |
| PIB per capita - PPP <sup>1</sup> (valores correntes I\$)                        | 29.836   | 26      |
| PIB PPP participação no mundo <sup>1</sup> (%)                                   | 1,97     | 12      |
| Taxa de Inflação (%) <sup>1</sup>  | 2,96     | 107     |
| FBKF/PIB <sup>2</sup> (%)  | 28,64    | 37      |
| IED/PIB (%) <sup>2</sup>   | -0,02    | 100     |
| IED - Fluxo de entrada de invest. direto estrangeiro (US\$ milhões) <sup>3</sup> | 6.873    | 32      |
| <b>2. População</b>  |          |         |
| IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) <sup>4</sup>                              | 0,877    | 12      |
| População (milhões de habitantes) <sup>5</sup>                                   | 48,87    | 26      |
| População economicamente ativa (milhões) <sup>5</sup>                            | 24,94    | 22      |
| Taxa de desemprego (%) <sup>5</sup>  | 3,80     | 124     |

Fontes: (1) FMI. Consideram-se 182 países; (2) The Economist. Consideram-se 82 países; (3) UNCTAD. Consideram-se 211 países; (4) PNUD. A ONU considera 182 países em seu ranking; (5) Euromonitor. Consideram-se 133 países. Elaboração: UICC Apex-Brasil.

Fonte: Apex (2011).

A Coreia do Sul mantém seu crescimento por vários anos, fazendo com que o país possua baixa inflação, com pleno emprego. Essas informações podem ser evidenciadas pelo gráfico apresentado a seguir, que mostra os dados dos últimos anos e projeções para os próximos.

Gráfico 4: Crescimento do PIB e taxa de inflação coreana

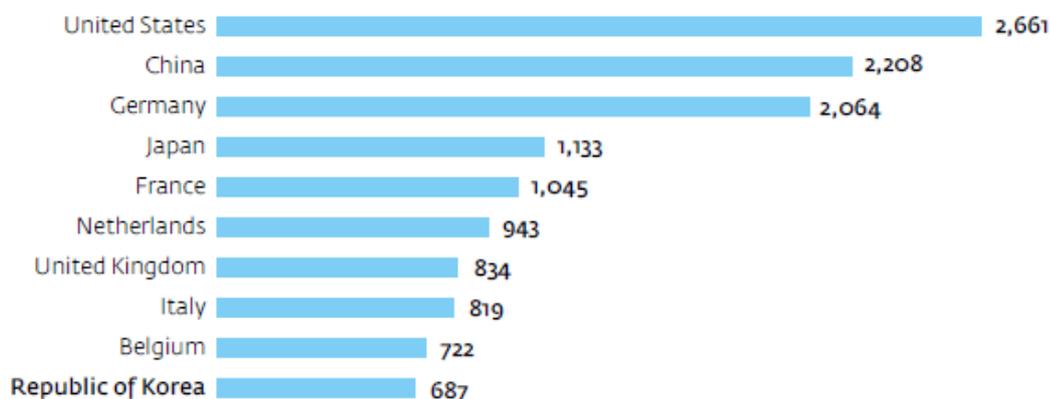


Fonte: APEX (2011).

Segundo a APEX (2011), os principais destinos das exportações são China, Estados Unidos, Japão, Hong Kong e Cingapura. Já pelo ponto de vista da importação, o país é altamente dependente de energia, sendo que petróleo e gás constituem, aproximadamente, 20% do total de importações. O país, como grande exportador de tecnologia, acaba também tendo de importar tecnologia, para a fabricação de seus produtos eletrônicos.

Em um nível mundial de exportações em valores, a Coreia do Sul estava, no ano de 2010, na décima posição. O gráfico seguinte representa os maiores *players* mundiais naquele ano.

Gráfico 5: Corrente de comércio, em bilhões de USD



Fonte: World Trade Organization (apud KOREA.NET, 2013).

As informações do quadro anterior podem ser evidenciadas a partir dos dados fornecidos pela Apex sobre bens, quantidades e percentuais de exportação, que são apresentados na tabela abaixo, da Coreia do Sul.

Tabela 2: Produtos, Valores e participação total dos produtos importados e exportados pela Coreia do Sul no ano de 2009.

| Setor CNAE | Descrição  | Valor exportado em 2009 (em US\$) | Participação nas exportações totais em 2009 |
|------------|--|-----------------------------------|---|
| 351        | Construção e reparação de embarcações  | 42.483.425.150                    | 11,7%                                       |
| 322        | Fabricação de aparelhos e equipamentos de telefonia e radiotelefonia e de transmissores de televisão e rádio | 30.472.420.431                    | 8,4%  |
| 321        | Fabricação de material eletrônico básico   | 30.149.140.641                    | 8,3%  |
| 334        | Fabricação de aparelhos, instrumentos e materiais ópticos, fotográficos e cinematográficos                   | 26.540.164.594                    | 7,3%  |
| 232        | Fabricação de produtos derivados do petróleo   | 23.129.543.871                    | 6,4%  |
| 341        | Fabricação de automóveis, caminhonetes e utilitários   | 22.774.565.993                    | 6,3%  |
| 272        | Siderurgia   | 15.664.340.246                    | 4,3%  |
| 243        | Fabricação de resinas e elastômeros  | 15.207.022.885                    | 4,2%  |
| 242        | Fabricação de produtos químicos orgânicos  | 13.865.760.399                    | 3,8%  |
| 344        | Fabricação de peças e acessórios para veículos automotores   | 12.127.427.643                    | 3,3%  |
|            | Outros   | 131.117.251.526                   | 36,1%                                       |
|            | <b>Total</b>   | <b>363.531.063.379</b>            | <b>100%</b>                                 |

| Setor CNAE | Descrição   | Valor importado em 2009 (em US\$) | Participação nas importações totais em 2009 |
|------------|---|-----------------------------------|---|
| 111        | Extração de petróleo e gás natural  | 64.632.385.664                    | 20,0%                                       |
| 321        | Fabricação de material eletrônico básico  | 27.901.083.235                    | 8,6%  |
| 272        | Siderurgia  | 17.796.404.454                    | 5,5%  |
| 232        | Fabricação de produtos derivados do petróleo  | 15.809.879.766                    | 4,9%  |
| 274        | Metalurgia de metais não-ferrosos   | 12.453.121.497                    | 3,9%  |
| 100        | Extração de carvão mineral  | 9.906.905.308                     | 3,1%  |
| 242        | Fabricação de produtos químicos orgânicos   | 9.567.675.793                     | 3,0%  |
| 296        | Fabricação de outras máquinas e equipamentos de uso específico                            | 9.367.164.519                     | 2,9%  |
| 291        | Fabricação de motores, bombas, compressores e equipamentos de transmissão                 | 7.464.681.943                     | 2,3%  |
| 302        | Fabricação de máquinas e equipamentos de sistemas eletrônicos para processamento de dados | 6.986.543.001                     | 2,2%  |
|            | Outros  | 141.195.829.574                   | 43,7%                                       |
|            | <b>Total</b>  | <b>323.081.674.754</b>            | <b>100%</b>                                 |

Fonte: APEX (2011).

Ainda segundo a APEX (2011), os principais produtos importados do Brasil, no ano de 2009, foram minério de ferro, produtos siderúrgicos, óleos e gorduras de vegetais e animais. O Brasil acaba tendo oportunidades em realizar comércio com a Coreia do Sul na área de alimentos, sendo que 70% de suas necessidades de importação são dessa área. Já os produtos mais exportados da Coreia do Sul para o Brasil são automóveis e materiais eletrônicos.

Tabela 3: Produtos, Valores e participação total dos produtos importados e exportados da Coreia do Sul para o Brasil, e do Brasil para a Coreia do Sul no ano de 2010

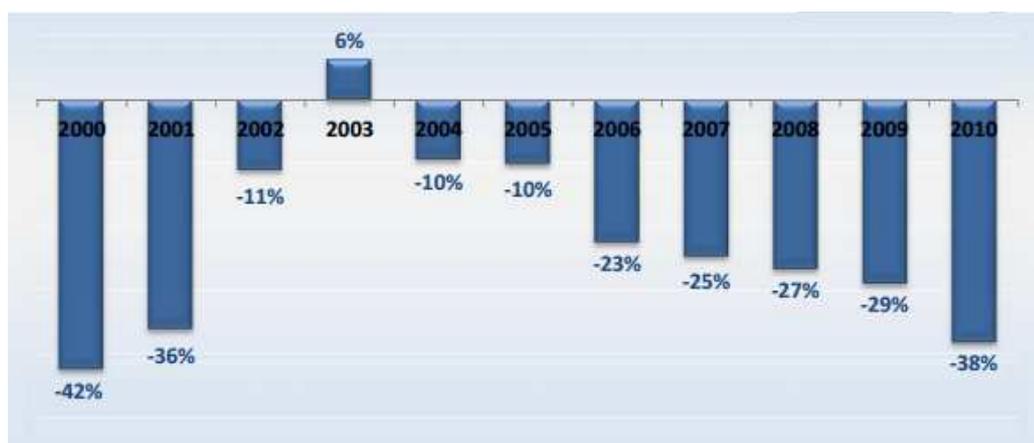
| Setor CNAE | Descrição  | Valor importado em 2010 (em US\$) | Participação nas importações totais em 2010 |
|------------|--|-----------------------------------|---|
| 341        | Fabricação de automóveis, caminhonetes e utilitários   | 1.859.679.099                     | 22,1%                                       |
| 323        | Fabricação de aparelhos receptores de rádio e televisão e de reprodução, gravação ou amplificação de som e vídeo | 960.935.489                       | 11,4%                                       |
| 321        | Fabricação de material eletrônico básico   | 760.561.371                       | 9,0%  |
| 232        | Fabricação de produtos derivados do petróleo   | 759.100.726                       | 9,0%  |
| 272        | Siderurgia   | 466.101.067                       | 5,5%  |
| 302        | Fabricação de máquinas e equipamentos de sistemas eletrônicos para processamento de dados                        | 318.838.425                       | 3,8%  |
| 243        | Fabricação de resinas e elastômeros  | 281.197.662                       | 3,3%  |
| 322        | Fabricação de aparelhos e equipamentos de telefonia e radiotelefonia e de transmissores de televisão e rádio     | 278.743.932                       | 3,3%  |
| 334        | Fabricação de aparelhos, instrumentos e materiais ópticos, fotográficos e cinematográficos                       | 259.827.254                       | 3,1%  |
| 295        | Fabricação de máquinas e equipamentos de uso na extração mineral e construção                                    | 220.252.906                       | 2,6%  |
|            | Outros   | 2.256.119.510                     | 26,8%                                       |
|            | <b>Total</b>   | <b>8.421.357.441</b>              | <b>100%</b>                                 |

| Setor CNAE | Descrição   | Valor exportado em 2010 (em US\$) | Participação nas exportações totais em 2010 |
|------------|---|-----------------------------------|---|
| 131        | Extração de minério de ferro                                      | 1.201.937.185                     | 32,0%                                       |
| 272        | Siderurgia  | 678.729.219                       | 18,1%                                       |
| 153        | Produção de óleos e gorduras vegetais e animais                   | 305.541.483                       | 8,1%  |
| 013        | Produção de lavouras permanentes                                  | 224.466.382                       | 6,0%  |
| 011        | Produção de lavouras temporárias                                  | 219.746.400                       | 5,8%  |
| 211        | Fabricação de celulose e outras pastas para a fabricação de papel | 208.933.872                       | 5,6%  |
| 234        | Produção de álcool  | 188.051.017                       | 5,0%  |
| 132        | Extração de minerais metálicos não-ferrosos                       | 117.471.032                       | 3,1%  |
| 242        | Fabricação de produtos químicos orgânicos                         | 88.194.605                        | 2,3%  |
| 151        | Abate e preparação de produtos de carne e de pescado              | 86.422.216                        | 2,3%  |
|            | Outros  | 440.629.066                       | 11,7%                                       |
|            | <b>Total</b>  | <b>3.760.122.477</b>              | <b>100%</b>                                 |

Fonte: APEX (2011).

A balança comercial brasileira em relação à Coreia do Sul acaba sofrendo, pois o país importa muito mais do que exporta, enviando *commodities* e importando tecnologia, e há projeções de que no futuro esse déficit irá aumentar. A seguir é apresentada a evolução do saldo da balança comercial com a Coreia do Sul nos últimos anos, em valores percentuais.

Gráfico 6: Balança comercial Brasil x Coreia do Sul



Fonte: APEX (2011).

Os resultados da balança comercial coreana superavitária podem derivar da facilidade que as empresas encontram para exportar seus produtos, já que é um país que, historicamente, adotou a postura de fazer negócios com o exterior. Na sequência apresenta-se uma tabela de comparação entre Coreia do Sul, China e Japão, com dados relevantes à facilidades para o mercado externo.

Tabela 4: Comparação entre os países.

| Item                                       | Coreia do Sul | China | Japão |
|--|---------------|-------|-------|
| Comércio exterior                          | 8             | 50    | 24    |
| Número de documentos para exportar         | 3             | 7     | 4     |
| Tempo, em dias, para exportar              | 8             | 21    | 10    |
| Custo para exportar, dólares por contêiner | 790           | 500   | 1.010 |
| Número de documentos para importar         | 3             | 5     | 5     |
| Número de dias para importar               | 7             | 24    | 11    |
| Custo para importar, dólares por contêiner | 790           | 545   | 1.060 |

Fonte: *Doing Business 2011*. Banco Mundial. Elaboração UICC. APEX-Brasil.

#### 4.1.2 Cultura coreana

Segundo Rhie (2002), o povo coreano desenvolveu, ao longo de sua história, um forte sentimento nacionalista, principalmente pelo fato de ter tido seu território invadido por países vizinhos, que exploravam a mão-de-obra local, e isso se refletiu fortemente nos vínculos familiares que os coreanos possuem, além do respeito às hierarquias.

A língua coreana, dentro das línguas asiáticas, pode ser considerada uma das mais simples, tendo um alfabeto próprio, que é uma junção do coreano antigo com o chinês, com uma série de simplificações, tendo 21 vogais e 19 consoantes. (KING SEJONG INSTITUTE, 2012).

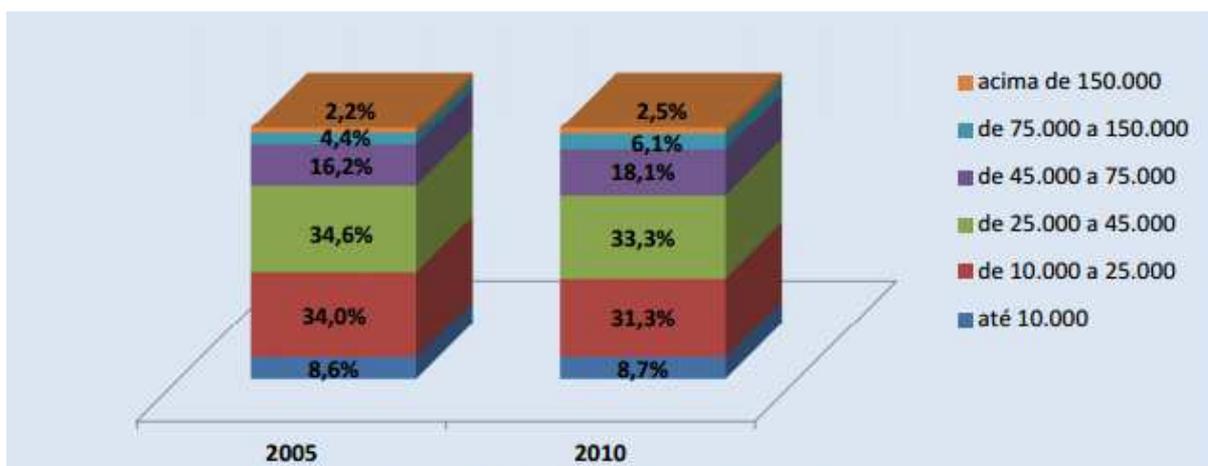
Conforme Rhie (2002), a Coreia do Sul possui uma série de religiões, todavia, 35% da população é cristã, religião que acabou sendo adotada no século XX, diferentemente do resto da Ásia, que é budista, confucionista ou islâmica, fazendo com que o país tenha mais respeito e aceite as diferenças religiosas entre seus habitantes com mais facilidade.

Os coreanos acabam sendo considerados os “latinos” da Ásia, por serem mais sociáveis, porém, é importante manter a formalidade com os superiores e mais velhos, respeitando-se a hierarquia. Assim, participam de uma série de entidades, para estar no mesmo nível de outras pessoas e poder ter interações igualitariamente. Para o tratamento com as pessoas, é importante usar a titulação da mesma, ou mesmo fazer referência à sua família.

Um ponto crucial, como havia sido comentado no começo da seção, é a educação. A cultura coreana adota o sistema de tutores, ou seja, as crianças estudam na escola e, além disso, tem professores que dão mais aulas extraoficialmente, tudo com o objetivo de ter melhor desempenho durante a vida estudantil e passar em um teste para entrar nas melhores universidades do país quando estiverem na idade, o que gera um *status* por toda vida.

O povo coreano, em toda a sua história, não sofreu miscigenação, pois sempre tentou manter a unidade coreana em todas as guerras que enfrentou, fazendo com que a população tenha um nacionalismo, e, ao mesmo tempo, individualismo, ajudando o país e os necessitados quando necessário, tendo um senso de comunidade, porém, individualista, buscando sempre o melhor desempenho para si e para sua família. Um ponto importante a ser ressaltado é que as pessoas possuem, na grande maioria, as mesmas condições sociais, baseadas em uma grande classe média, propiciando moradias similares a todas as pessoas. A seguir é apresentado o gráfico 7, que mostra o valor da renda da população nos anos de 2005 e 2010.

Gráfico 7: Divisão da renda dos coreanos em USD – 2005 e 2010



Fonte: Euromonitor. Elaboração: UICC Apex-Brasil.

Segundo Rhie (2002), os coreanos optam, em suas refeições, por uma grande variedade de alimentos, mostrando fartura. O autor apresenta que os coreanos precisam comer enquanto a comida está muito quente e, principalmente, que a comida necessita estar muito apimentada, o que, para a maioria dos povos ocidentais, torna-se difícil. Conseqüentemente, os coreanos possuem o maior índice de câncer do estômago do mundo. Diferentemente dos chineses e japoneses, que utilizam apenas palitos para se alimentar, os coreanos, além dos palitos (de menor tamanho em relação aos das outras nacionalidades), utilizam colher. Outro ponto que o autor cita é a quantidade de álcool que os coreanos consomem, fazendo com que só parem de beber quando não estão mais aptos a fazê-lo, tendo severas complicações.

Internacionalmente, os coreanos são conhecidos pelas suas greves e manifestações contra o governo, lutando por justiça e contra a corrupção, que se reflete no descrédito que possuem pela política, não tendo nenhum símbolo nacional desde os tempos dos guerreiros e das dinastias que governavam o país até o século XVIII, fazendo com que o descontentamento e sentimento de impunidade leve os jovens a distanciarem-se da política, da mesma forma como ocorre no Brasil.

#### 4.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Para compreender a constituição da HT Micron, é importante entender as empresas que fazem parte da *joint venture*. De um lado está a coreana Hana Micron, e, do outro, a Parit Participações, formada pela Teikon e Altus.

A Hana Micron foi fundada em 2001, estando presente no mercado mundial de semicondutores, tendo como principais atividades o encapsulamento de semicondutores, desenvolvimento e fabricação de produtos próprios. Na *joint venture* HT Micron, a Hana dispõe-se a fornecer tecnologia de processo e de seus produtos, além da experiência adquirida no mercado internacional de semicondutores. A Hana Micron possui, entre seus clientes, as empresas SAMSUNG e HYNIX, principais *players* mundiais do ramo de semicondutores.

O grupo Parit participa do controle acionário de empresas como Teikon e Altus, sendo o parceiro brasileiro da constituição da HT Micron. A Teikon é especialista na manufatura de diversos segmentos do mercado eletroeletrônico, com destaque para a automação comercial e industrial, informática, medição de energia,

entretenimento e telecomunicações. Já a Altus é líder no Brasil entre as empresas que utilizam tecnologia própria na área de automação e controle de processos industriais, sendo considerada uma referência no setor, tendo a Petrobrás e a Eletrobrás como suas principais clientes.

A HT Micron foi fundada em 2009 e tem seu foco em manufatura, desenvolvimento de projetos de encapsulamento e teste de produtos de diferentes tecnologias em semicondutores. Desenvolvendo sua fábrica em São Leopoldo, dentro do campus da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) com uma fábrica que atua no *back-end* de semicondutores para a indústria eletrônica. A universidade tornou-se uma grande parceira da empresa, construindo o prédio que irá abrigar a empresa, através de financiamento do BNDES no montante de R\$ 50 milhões, que a empresa paga para sua utilização e futura propriedade, além de dar suporte na formação de recursos humanos do setor e, no primeiro momento, propiciando uma sala dentro da universidade para os testes da empresa. Há uma parceria entre empresa e universidade para o desenvolvimento de pesquisa através do Programa Federal de Apoio à Indústria de Semicondutores (Padis). Quando a fábrica estiver em operação, no primeiro semestre de 2013, o complexo terá 10.000 metros quadrados, sendo 7.000 metros quadrados de área limpa e uma capacidade média de dezenas de milhões de unidades/mês.

A competência que a HT Micron possui baseia-se na experiência tecnológica e de engenharia da Hana Micron, no suporte do fornecedor mundial HYNIX (parceira para fornecimento de *wafers* para memórias do tipo DRAM), além da conexão que a Teikon (parceira de manufatura) tem no mercado brasileiro.

A seguir é apresentado um quadro com a missão, visão e valores da empresa.

Quadro 19: Missão, Visão e Valores da HT Micron.

| Missão   | Visão  | Valores   |
|--|--|---|
| Fornecer e desenvolver soluções estratégicas para os clientes de encapsulamento e teste de semicondutores com alta qualidade e tecnologia no estado da arte. | Ser líder na cadeia de valor de semicondutores da indústria eletrônica brasileira. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Integridade</li> <li>- Paixão</li> <li>- Rentabilidade</li> <li>- Inovação</li> <li>- Desejo de sucesso</li> <li>- Cultura de propriedade</li> <li>- Aceitação e entendimento multicultural</li> <li>- Comunicação aberta</li> </ul> |

Fonte: HT Micron (2013).

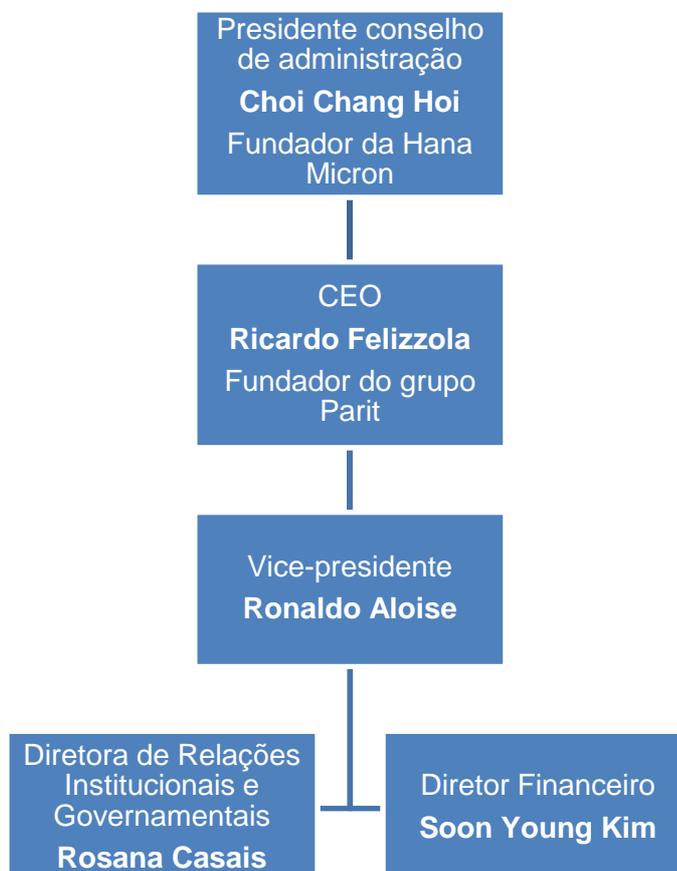
Os dados informados nesse ponto são baseados em informações coletadas na empresa e em seu site.

#### 4.2.1 Hierarquia da empresa e importância hierárquica

A empresa é constituída exatamente como uma *joint venture* de igual importância para os parceiros – 50% para cada parte, o que faz com que as discussões sempre tenham solução por consentimento e não por imposição, fazendo com que nenhum sócio tenha mais poder em relação ao outro. Pela avaliação de Tavolaro (2001), a empresa é uma *joint venture* quanto ao risco do tipo *equity* (capital de risco ou investimento direto compartilhado igualmente), sendo *corporate* (quando os participantes resolvem formar uma pessoa jurídica diferente das suas próprias personalidades jurídicas), quanto à duração, é permanente (sem limite de tempo) e, quanto às partes, privadas (somente pessoas jurídicas privadas).

O atual quadro de direção da empresa é constituído da forma que está a seguir.

Figura 13: Organograma diretivo da HT Micron



Fonte: desenvolvido pelo autor, baseado no site da empresa.

Dentro da empresa, há um respeito muito forte pela hierarquia por parte dos coreanos, porém, os brasileiros não estão acostumados a isso, pois a informação vai de um ponto a outro rapidamente. Já com os coreanos, deve-se seguir sempre o nível mais alto da hierarquia, que retransmite para os níveis mais baixos, para obter respostas. Vários entrevistados apontaram que esse fator deveria ser melhorado pela empresa, para que houvesse uma aceleração na realização de tarefas, diminuindo um possível retrabalho, fazendo com que as informações fluíssem mais abertamente.

#### **4.2.2 Produtos**

Uma das linhas de produtos da HT Micron é o encapsulamento para Smart Card IC, tendo as suas aplicações na área de cartões inteligentes para os mercados de telecomunicações, identificação eletrônica, pagamento eletrônico, além de outros. Esse produto iniciou sua produção com módulos de 8 contatos e vem caminhando para 6 contatos, fazendo com que a empresa já esteja fornecendo esses chips para o mercado de telecomunicações. A disponibilização de módulos *Dual Interface*, próxima etapa a ser atingida, permitirá o atendimento aos demais mercados, identificação eletrônica e pagamento.

A empresa tem por objetivo tornar a cadeia de fornecimento de semicondutores mais eficaz no setor brasileiro de *smart chip*, entregando uma solução completa para fabricantes de cartões, desenvolvendo parcerias com empresas estratégicas, tornando-se uma facilitadora, oferecendo *chips* e sistemas operacionais de especificações diversas, conforme as necessidades do mercado local.

Outro produto que a empresa desenvolve são as memórias DDR3, fazendo seu encapsulamento para uso em diferentes aplicações em dispositivos eletrônicos, como as memórias RAM dos computadores. A parceira da HT Micron é a Teikon, atuando na manufatura de memórias, possuindo linhas de montagem SMT dedicadas, tendo capacidade de testes de longa duração, contando ainda com um sistema global de gestão de qualidade e equipe de engenharia especializada. (HT MICRON, 2013).

### 4.3 ASPECTOS CULTURAIS NA REALIZAÇÃO DA *JOINT VENTURE* HT MICRON

Neste subcapítulo buscou-se entender como se identificam os aspectos culturais da realização da *joint venture* entre Parit e Hana Micron, com base em autores e nas entrevistas aplicadas aos profissionais.

O presidente da ADGI comenta sobre a importância de entender os mercados no exterior para que se concretizem os negócios, além da importância de auxílios governamentais para que os empresários locais estejam mais preparados para negócios internacionais, conseqüentemente, apresentando o RS para o mercado global, informando sobre oportunidades e políticas diferenciadas em relação ao Brasil.

A coordenadora do programa de pós-graduação em Relações Internacionais e Diplomacia da Unisinos ressalta que, quando esteve na Coreia do Sul, em visitas às empresas e universidades, pôde ver o valor da educação em toda a cadeia, desde os mínimos processos, até chegar ao ponto de ser referência científica, tendo a construção de capacidade endógena em um plano educacional de longo prazo visto como necessário, o que não é visto no Brasil. Ainda comenta que os semicondutores, na Coreia do Sul, possuem grande financiamento do governo, auxiliando o crescimento e desenvolvimento desse setor, o que constitui um diferencial competitivo, que acaba amparando os investimentos privados, fazendo com que se gere uma cultura a favor dos semicondutores, não apenas poucos trabalhando ao favor, há uma ação nacional.

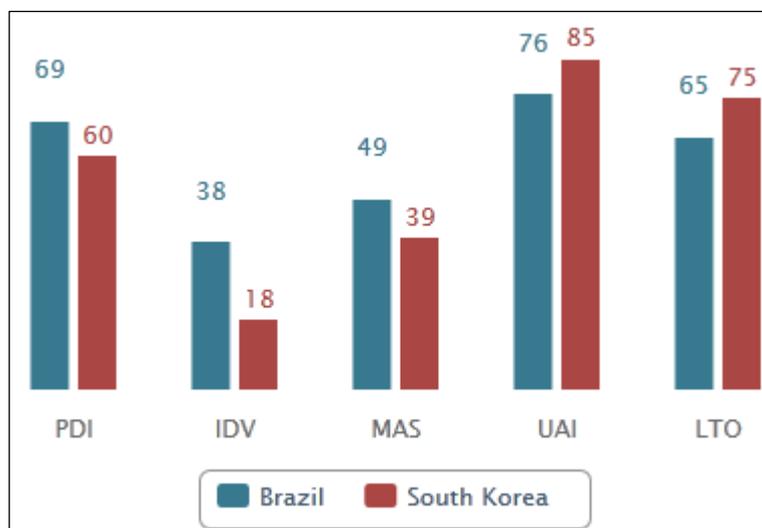
Conforme Hofstede (2012), através do estudo de caso, evidenciam-se justamente as diferenças entre os países, porém, na questão da distância do poder, dentro da pesquisa na HT Micron não é evidenciada a distância do poder que o brasileiro tem, apresentando-se apenas em um lado, o coreano, seguindo o que o estudo de Hofstede sugere.

O conceito de individualismo pesquisado por Hofstede (2012) vai ao encontro do que foi apresentado na empresa, uma vez que os coreanos têm um compromisso moral com a empresa, sentindo-se parte de uma família e seguindo a hierarquia, estando mais presos a regras sociais e regulamentos do que os brasileiros. No entanto, os brasileiros são menos formais, contradizendo o que o autor salientou em sua pesquisa, onde diferentes entrevistados comentaram que há informalidade no fluxo de informação e grande fluxo entre diferentes níveis hierárquicos.

Na análise de masculinidade e feminilidade, Hofstede (2012) apresenta que a Coreia é um país feminino, onde se busca o consenso, qualidade de vida em suas vidas profissionais, onde os conflitos são resolvidos através de compromisso e negociação, e o foco está no bem-estar. Contudo, durante a realização de uma das entrevistas, pelo autor da dissertação, foi observado que os funcionários coreanos têm grande comprometimento com a empresa, gostando de estarem envolvidos em tempo integral com o negócio, querendo estar disponíveis durante várias horas por dia, o que não necessariamente é recomendado pela empresa.

Em relação à aversão à incerteza, Hofstede cita que há alta burocracia no lado brasileiro, porém é observado, pelo lado coreano, que a ideia de tempo é diferente, resolvendo situações rapidamente. Nesse mesmo ponto, o autor fala que a Coreia tem alto nível de aversão à incerteza e que a inovação acaba sendo prejudicada, o que de fato não acontece, pois a Coreia do Sul é um dos países mais inovadores do mundo, estando entre os três países que mais depositam patentes internacionalmente. Já a orientação a longo prazo vai ao encontro da análise dos países, sendo o que foi visto nessa pesquisa.

Gráfico 8: Visualização das diferenças entre Brasil e Coreia do Sul de Hofstede



Fonte: Hofstede (2012).

Já na visão de Trompenaars e Hampden-Turners (1998), que apresentam as sete dimensões, há sentidos diferentes, que são apresentados pelo quadro seguinte.

Quadro 20: Comparativo entre Brasil e Coreia do Sul, na visão de Trompenaars e Hampden-Turners (1998)

| Dimensão                                   | Brasil  | Coreia do Sul                                   | Avaliação   |
|--|---|---|---|
| Universalismo<br>VS<br>Particularismo      | <b>Particularismo</b><br>Mas Fem<br>63 61       | <b>Particularismo</b><br>Mas Fem<br>59 54       | Compartilham o particularismo, porém não entre as 2 nacionalidades, que pode se verificar que há uma certa distância entre brasileiros e coreanos fora do trabalho, sem maiores vínculos de amizade.  |
| Individualismo<br>VS<br>Comunitarismo      | <b>Comunitarismo</b><br>Mas Fem<br>45 46        | <b>Comunitarismo</b><br>Mas Fem<br>37 39        | Na questão dos coreanos o ponto é válido, pois há um interesse de ganho coletivo, que é referendado pelo autor Rhie (2005) em seu livro, dizendo que os coreanos trabalham pelo coletivo e por isso tem seu desenvolvimento tecnológico. Já o ponto de vista brasileiro é evidenciado da mesma forma na empresa, pois todos tem o objetivo comum de consolidar a HT Micron. |
| Específico<br>VS<br>Difuso                 | <b>Difuso</b><br>Mas Fem<br>66 67               | <b>Difuso</b><br>Mas Fem<br>60 56               | Verificado em ambos, pois todos os entrevistados apresentam a importância da área de semicondutores e sabem de seu envolvimento para a realização do projeto.   |
| Afetividade<br>VS<br>Neutralidade          | <b>Afetividade</b><br>Mas Fem<br>56 53          | <b>Neutralidade</b><br>Mas Fem<br>64 62         | Evidenciado em cada nacionalidade da HT Micron, citado anteriormente que os coreanos acabam por ter uma maior dificuldade de se relacionar com brasileiros fora do ambiente da empresa, e os brasileiros tem uma relação entre si por afinidades sem importar os níveis hierárquicos.   |
| Status alcançado<br>VS<br>Status atribuído | <b>Status Atribuído</b><br>Mas Fem<br>52 51     | <b>Status Alcançado</b><br>Mas Fem<br>48 43     | Do ponto de vista brasileiro, acaba sem fazer sentido o status atribuído na empresa, pois são profissionais altamente qualificados participantes da empresa, avaliando suas competências técnicas e não seu passado familiar, o que igualmente acontece com os coreanos.  |
| Atitudes em relação<br>ao meio ambiente    | <b>Orientação interna</b><br>Mas Fem<br>61 57   | <b>Orientação externa</b><br>Mas Fem<br>51 43   | Não pode ser avaliado nessa pesquisa, pois não foi feito esse escopo.   |
| Atitudes em relação<br>ao tempo            | <b>Tempo sincronizado</b><br>Mas Fem<br>5.7 5.4 | <b>Tempo sincronizado</b><br>Mas Fem<br>5.7 4.8 | Esse ponto é concordante para ambos participantes da <i>joint venture</i> , pois ambos estão envolvidos em diversos projetos já que a empresa esta em fase inicial, não seguindo uma sequencia lógica de fatores a serem desenvolvidos.   |

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Segundo Gregory, Prifling e Beck (2009), em áreas de tecnologia avançada, cada vez mais são utilizados profissionais de diferentes locais do mundo, o que é bem caracterizado na HT Micron, pois além de profissionais brasileiros e coreanos, há também um profissional americano. Esses profissionais são necessários para o início da empresa, pois seus conhecimentos específicos são difíceis de serem encontrados localmente, até se formar a mão-de-obra necessária.

Grisham e Walker (2008) citam que há necessidade de se desenvolver um modelo de liderança *cross-cultural*, porém, durante as entrevistas, pode-se perceber que a empresa não desenvolve um treinamento específico focado na área cultural para que ocorram as interações entre os indivíduos, tendo como pressuposto para a contratação dos profissionais o pré-requisito de todos falarem inglês para que possam ter uma comunicação mais efetiva entre si.

A escola de Uppsala, baseada em Johanson e Vahlne (1977) e Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), cita que a proximidade ou as características culturais/idiomas fazem a empresa entrar no mercado internacional a partir de países próximos ou colonizados por semelhantes, utilizando-se de similaridades culturais. Entretanto, no caso da HT Micron isso não fica evidenciado, justamente pelo que é apresentado pelos estudos de Hoftstede (2012) e Trompenaars e Hampden-Turners (1998), que indicam uma distância física e cultural substancial como Brasil e Coreia do Sul. Fica evidenciado o que Nickels e Wood (1999) citam, como que as decisões estratégicas de entrada em um mercado são relacionadas à escolha de um país-alvo, sendo que este tipo de decisão ocorre por interações específicas entre os tomadores de decisão e as características inerentes à empresa, e justamente é evidenciado pelo fato de Ricardo Felizzola e Chang Ho Choi decidirem abrir a *joint venture* no Brasil.

Para concluir, dentro dos fatores pesquisados, a cultura acabou sendo um baixo influenciador para a criação da HT Micron, pois as empresas participantes da *joint venture* vislumbraram uma oportunidade no mercado brasileiro, pesando que o risco de ter uma entrada com maior brevidade seria válido, não se prendendo a fatores específicos culturais dos envolvidos, sendo pioneiras no mercado de semicondutores no Brasil, absorvendo as vantagens de estar posicionada com a estrutura instalada antes da concorrência, perdendo, às vezes, novas visões que poderiam ter surgido por terem maiores interações e evitar possíveis conflitos que tenham ocorrido, além de respostas mais rápidas ao mercado.

#### 4.4 GESTÃO INTERCULTURAL E USO DA INTELIGÊNCIA CULTURAL DA HT MICRON

Nesse subcapítulo busca-se compreender como se dá a gestão intercultural e o uso da inteligência cultural na HT Micron, com base na pesquisa realizada e nas entrevistas aplicadas aos profissionais, através das categorias de análise.

O secretário adjunto da Secretaria de Ciência e Tecnologia do RS comenta que trabalhar com culturas diferentes faz parte do *show*, sendo importante para a negociação, porém, culturalmente, os coreanos são diferentes, e toda a constituição de negócios internacionais é lenta. Cita que eles defendem os interesses nacionais coreanos muito acima dos interesses particulares, indo ao encontro do que Bucher (2008) coloca como entender a identidade cultural.

O presidente da AGDI comenta das dificuldades da língua que usualmente acontecem, prejudicando a comunicação em diversas áreas de negócios, salientando que é contra núcleos que se criam de uma cultura em outro país, não interagindo com os nativos, o que vai ao encontro da dimensão de ação na subdimensão verbal de Livermore (2010). Fala da importância na relação com empresas de outros países, trazendo oxigenação para os negócios, com outras visões de negócios, aprendendo sobre hábitos, culturas, valorizando também sua própria cultura, tendo vários pontos positivos, bem como outros pontos não tão positivos assim. Cita a questão da alimentação, sendo o Brasil beneficiado, com grandes opções e qualidades, ao contrário de outros países, como na Ásia, onde eles consomem absolutamente tudo que está disponível, tendo cada país suas virtudes, indo exatamente ao encontro de que Bucher (2008) comenta sobre a verificação da visão de cultura e consciência global.

O Diretor da Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação da Unisinos comenta que existe uma distância cognitiva entre Brasil e Coreia do Sul, fazendo com que ocorra uma complexidade, devido a um ser um país asiático, que tem princípios diferentes do Japão e da China, os quais são mais usualmente lidos por brasileiros. Cita que os países asiáticos tem uma cultura tácita, sabem lidar melhor com sinais menos perceptíveis, visíveis, os quais os brasileiros normalmente não percebem, além de fazer tributo grande à bandeira nacional. Por outro lado, o Brasil tem uma cultura menos nacionalista, mais aberta, e isso pode, inclusive, gerar dificuldade em uma conexão entre ambos, indo ao encontro do que Livermore

(2011) argumenta, sobre a dimensão ação para uma comunicação efetiva, sendo verbal ou não verbal, além da arte de falar.

Ainda na opinião do Diretor da Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação da Unisinos, a melhor parte de entender outra cultura é tentar aproveitar o máximo e compreender tudo, sempre vendo a cultura como uma oportunidade e não como limitador. A diversidade tem um potencial de criatividade muito maior, criando uma série de perspectivas, tendo um potencial de gerar uma organização diferente do que se tivesse apenas uma identidade cultural. A diversidade cultural é uma riqueza, que pode ser muito bem explorada pela HT Micron, o que é salientado por Bucher (2008) em seu modelo integrativo, e por Livermore (2011) em sua dimensão de conhecimento, com os sistemas culturais e de negócio e valores culturais e interpessoais.

Um funcionário da HT Micron comenta que, em interações com os coreanos, é possível verificar que alguns citam os modos diferentes de se fazer as coisas na Coréia e no Brasil, citando que, às vezes, a compreensão passa a ser visualizada através de sua visão já estabelecida, tendo diferentes pontos de vista, sendo importante a sua compreensão, sem gerar um mal estar dos participantes. Essas informações vão ao encontro de Earley, Ang e Tan (2006), na letra P e M do modelo PRISM.

Foi citado, por diferentes entrevistados, que as leis coreanas e brasileiras são diferentes, sendo necessária a compreensão de todos para que o negócio flua da maneira correta, cumprindo as necessidades locais que são requeridas, fazendo com que todos se adequem a essa necessidade. Nota-se, igualmente, que o tempo é avaliado de forma diferente para cada parte, pois brasileiros e coreanos tem uma visão diferente, na qual a coreana acaba sendo focada em fazer tudo o mais rápido possível. Esse ponto vai ao encontro de Livermore (2010), sobre a dimensão do conhecimento na subdimensão de sistemas culturais e de negócio.

Um funcionário cita que há diferença entre o almoço na Coréia do Sul e no Brasil, tanto na comida como no tempo que é despendido na refeição, porque no Brasil as pessoas socializam nesse momento, encontrando Livermore (2010), na dimensão de conhecimento, subdimensão valores culturais e pessoais. O mesmo funcionário cita que trabalhar com estrangeiros é uma oportunidade de aprender e interagir. Comenta que não muda seu comportamento convivendo no estrangeiro, mas não se comporta como estrangeiro, comporta-se de uma maneira mais aberta,

estando de acordo com Livermore (2010), na dimensão de estratégia, subdimensão conscientização. Cita que a maior dificuldade em lidar com estrangeiros é a diferença cultural, pois tem princípios e formas diferentes de se relacionar.

Um funcionário cita que algumas vezes ocorreram conflitos entre os estrangeiros, havendo necessidade de se discutir alguns pontos várias vezes para que ocorresse compreensão de todos. Desta forma, até que todos compreendessem, foi necessário que houvesse atualizações em projetos e resolução de conflitos gerados, indo ao encontro de Earley, Ang e Tan (2006) na gestão de equipes, através do ponto: trabalhar com o time para estabelecer normas claras. O mesmo funcionário fala que coreanos podem falar inglês, mas não perfeitamente, e os brasileiros, da mesma forma; então, existem, algumas vezes, problemas na comunicação e erros, muitas palavras acabam sendo “abrasileiradas” ou “coreanizadas”, criando possíveis mal-entendidos. Esse profissional teve oportunidade de morar em outros países, tendo uma abertura maior com estrangeiros, mas coloca que também passou por situações de comunicação falha nesses locais, encontrando o I de Earley, Ang e Tan (2006) do modelo PRISM.

Um funcionário cita que tenta falar de forma diferente com os estrangeiros, cuidando como se veste, o modo que fala, compreendendo as diferenças que existem entre os países. Nota-se que o profissional utiliza o que os autores Earley, Ang e Tan (2006) citam como mobilizar seus recursos em sua tabela PRISM.

Outro funcionário cita que o papel do parceiro é de extrema importância para a realização dos negócios, pois as empresas vivem realidades diferentes em seus países, uma conhecendo mais a tecnologia e outra conhecendo mais o mercado. Cita, também, que os executivos passam para os presidentes os investimentos que devem ser feitos, assim como as pesquisas para viabilidade de produtos, sendo, a partir daí, tomadas as decisões. Comenta que os diretores fazem reuniões semanais para ver os produtos e demandas, e a cada trimestre os presidentes se encontram, no Brasil ou na Coreia do Sul. As decisões do dia-a-dia são tomadas pela diretoria executiva, existindo um espaço bem aberto para conversar, compartilhando muitas informações entre os parceiros. Pode-se notar, nessa passagem, o ponto de Earley, Ang e Tan (2006), em relação a liderar discussões produtivas no time; de Bucher (2008), na comunicação intercultural, gerenciar conflitos cross-culturais e times multiculturais; além de Livermore (2010), na dimensão de conhecimento, subdimensão sistemas culturais e de negócio.

Para que ocorra uma interação importante com estrangeiros, um funcionário cita que é necessário manter contato constante conversando, e, principalmente, precisa haver confiança na pessoa. A pessoa deve comer a comida deles, mesmo que não goste, mesmo que seja para experimentar e não comer tudo, o que vai ao encontro de Livermore (2010), na dimensão de conhecimento e subdimensão valores culturais e interpessoais. Cita que, para o lado coreano, é importante a hierarquia, e que é necessário compreender como deve ser feito o fluxo para obter a informação, assumindo o que é feito por Livermore (2010), na dimensão de conhecimento, subdimensão sistemas culturais e de negócio. Cita que, para testar se houve compreensão do que foi falado, pede para que a pessoa explique o que foi conversado, indo ao encontro de Livermore (2010), na dimensão de estratégia, subdimensão checagem.

Um funcionário cita que não foi de todo difícil iniciar a relação com os estrangeiros, que os coreanos tem muita boa vontade de fazer as coisas acontecerem, comentando que o principal desafio estaria no futuro, onde as diferenças acabam ficando evidenciadas. Comenta que, quando houve a junção dos times, houve contratempos com os fusos horários e alimentação, assim, as partes tiveram de cooperar, encontrando a dimensão de Conhecimento, subdimensão de valores culturais e interpessoais de Livermore (2010), e M da tabela PRISM de Earley, Ang e Tan (2006).

Outra funcionária cita que para evitar problemas de segurança do trabalho, e no hotel, para os coreanos que vem para a fábrica, foi montado um roteiro com *check-list* em inglês de como eles deveriam se portar, e um diretor coreano traduziu para o coreano, assim que existem regras que devem ser cumpridas, bem como a necessidade de ter segurança do trabalho, obedecendo a hierarquia da organização. Comenta que é importante entender como as informações são passadas, necessitando-se ter bastante cuidado, justamente para não ofender. Cita que os profissionais coreanos que vem pra cá são escolhidos pela Hana Micron, assim como os que são enviados para a Coréia do Sul são escolhidos pela Altus. Esses pontos vão ao encontro do que Earley, Ang e Tan (2006) apontam, sobre trabalhar com o time para estabelecer normas claras e desenvolver metas do mesmo.

A seguir apresenta-se um quadro com a análise do que foi descrito nessa seção, de acordo com as categorias de análise realizadas na entrevista, não

podendo ser citado em alguns pontos na dissertação, conforme solicitação pela empresa.

Quadro 21: Categorias de análise por entrevistado

| Pessoa | Função   | Agente          | Categorias de análise de inteligência cultural  |
|--------|--|-----------------|---|
| A      | Diretora de Relações Institucionais e Governamentais | HT Micron/Parit | Trabalhar com o time para estabelecer normas claras e lidar com pressões externas, Earley, Ang e Tan (2006); Conhecimento - valores culturais e interpessoais, condução – intrínseco, ação – verbal, Livermore (2010); M - Earley, Ang e Tan (2006); Gerenciar conflitos cross-culturais, verificar a visão de cultura, mudança de perspectivas e lidar com preconceito, Bucher (2008).                       |
| B      | Engenheiro de testes                                 | HT Micron/Hana  | Conhecimento - valores culturais e pessoais e sistemas culturais e de negócio, Estratégia – conscientização, Livermore (2010); I - Earley, Ang e Tan (2006); Trabalhar com o time para estabelecer normas claras, Earley, Ang e Tan (2006); Gerenciar conflitos cross-culturais, lidar com preconceito e compreender a dinâmica do poder, Bucher (2008);  |
| C      | Analista de Recursos Humanos                         | HT Micron       | Compreender a dinâmica do poder, verificar a visão de cultura, mudança de perspectivas, comunicação intercultural e gerenciar conflitos cross-culturais, Bucher (2008); Ação – verbal e não-verbal, Conhecimento – sistemas culturais e de negócio, Livermore (2010); M - Earley, Ang e Tan (2006); Trabalhar com o time para estabelecer normas claras e desenvolver metas do time Earley, Ang e Tan (2006); |
| D      | Secretária   | HT Micron       | P e M - Earley, Ang e Tan (2006); Conhecimento - sistemas culturais e de negócio e valores culturais e interpessoais, Livermore (2010);   |
| E      | Gerente de RH e Financeiro                           | HT Micron/Hana  | Não pode ser avaliado.  |
| F      | Gerente de marketing estratégico e comercial         | HT Micron       | Comunicação intercultural, gerenciar conflitos cross-culturais e times multiculturais, Bucher (2008); Conhecimento - sistemas culturais e de negócio e valores culturais e interpessoais, Estratégia – checagem, Ação – não-verbal e arte de falar, Livermore (2010); Liderar discussões produtivas no time e trabalhar com o time para estabelecer normas claras, Earley, Ang e Tan (2006);                  |
| G      | Analista Administrativa                              | HT Micron       | Comunicação intercultural, mudança de perspectivas, lidar com preconceito e compreender a dinâmica do poder, Bucher (2008); Ação - verbal e não verbal, Livermore (2011);   |

(continua)

(conclusão)

| Pessoa                         | Função  | Agente   | Categorias de análise de inteligência cultural   |
|--------------------------------|---|----------|--|
| Paraskevi Bessa-Rodrigues      | Coordenadora do programa de pós-graduação em relações internacionais e diplomacia | Unisinos | Ação – Verbal, Livermore (2010); Verificação da visão de cultura e Consciência global, Bucher (2008).                              |
| Alsones Balestrin              | Diretor da Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação da UNISINOS              | Unisinos | Ação – verbal ou não verbal, Conhecimento - sistemas culturais e de negócio e valores culturais e interpessoais, Livermore (2011); |
| José Antônio Valle Antunes Jr. | Secretário adjunto de Ciência e Tecnologia do RS                                  | Governo  | Compreendendo a minha identidade cultural, Bucher (2008).  |
| Marcus Coester                 | Presidente AGDI   | Governo  | Ação – Verbal, Livermore (2010); Verificação da visão de cultura e Consciência global, Bucher (2008).                              |

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Desta forma, pode-se notar que somente alguns pontos foram verificados, de acordo com os autores.

Quadro 22: Pontos citados pelos entrevistados, de acordo com a pesquisa bibliográfica

| Autor  | Observado  |
|--|--|
| Livermore (2010)                             | Condução – Intrínseco;<br>Conhecimento – Sistemas culturais e de negócio, valores culturais e interpessoais;<br>Estratégia – conscientização e checagem;<br>Ação – todos.  |
| Earley, Ang e Tan (2006) – PRISM             | <i>P - Preparing your mind</i><br>Preparando sua mente<br><i>I - Identifying your strenghts and weaknesses</i><br>Identificando suas forças e fraquezas<br><i>M - Mobilizing your resources</i><br>Mobilizando seus recursos |
| Earley, Ang e Tan (2006) – gestão de equipes | Trabalhar com o time para estabelecer normas claras;<br>Desenvolver metas do time;<br>Lidar com pressões externas;   |
| Bucher (2008)                                | Todos foram citados  |

Fonte: elaborado pelo autor.

Para conclusão desse ponto, pode-se notar que não houve um planejamento formal para a gestão cultural, apesar de a empresa utilizar, sem saber, vários pontos de conhecimento, pois foi aprendendo ao fazer, utilizando a técnica de tentativa e erro para alcançar os objetivos, além de as pessoas não terem uma preparação efetiva para lidar com os coreanos, ou os coreanos lidarem com os brasileiros. Contudo, há evidências de uma preocupação com a questão cultural, e aí nota-se uma oportunidade a ser explorada. Há medidas que são adotadas esporadicamente, através de tentativas individuais de diminuição de barreiras, mas que não atuam globalmente na corporação de forma constante.

#### 4.5 RECOMENDAÇÕES PARA A GESTÃO DA HT MICRON

As melhorias citadas aqui são baseadas em depoimentos de pessoas de dentro da empresa e pessoas externas, que não terão seus nomes citados, e, principalmente, da observação que o pesquisador fez durante as visitas à empresa.

É verificado que há um esforço grande dos brasileiros em estabelecer comunicação e compreender os coreanos, porém, o lado coreano não se esforça de igual maneira para a interação, o que não é adequado à realidade brasileira da empresa, tendo em vista que há quase totalidade de funcionários brasileiros e não coreanos.

Há um fato que é incomum no cenário brasileiro, o respeito à hierarquia, que os coreanos seguem conforme a sua cultura, acaba sendo diferente para os brasileiros, e às vezes prejudica o fluxo da informação dentro da empresa, podendo acarretar retrabalho e demora nos processos, além de gerar problemas.

Demonstra-se que não há treinamento específico cultural para as pessoas interagirem com as diferentes nacionalidades dentro da organização, adotando-se o formato de viver e aprender, tentar e errar, tendo como pré-requisito falar o inglês para que ocorra comunicação. Esse é um fator que é diferencial e adotado por empresas de maior porte, qualificando os funcionários que terão maiores interações com culturas distintas, deixando os profissionais preparados.

Um formato que a empresa deveria utilizar é de treinamentos constantes, apresentando a cultura dos países envolvidos, mostrando, assim, aos funcionários, a alimentação, vestimentas, forma de trabalho, língua, como são as relações de amizade e família, para que ocorra compreensão, além de uma cartilha com vídeo

corporativo, que seria apresentada a todos os novos funcionários, para entenderem o local onde estão sendo inseridos.

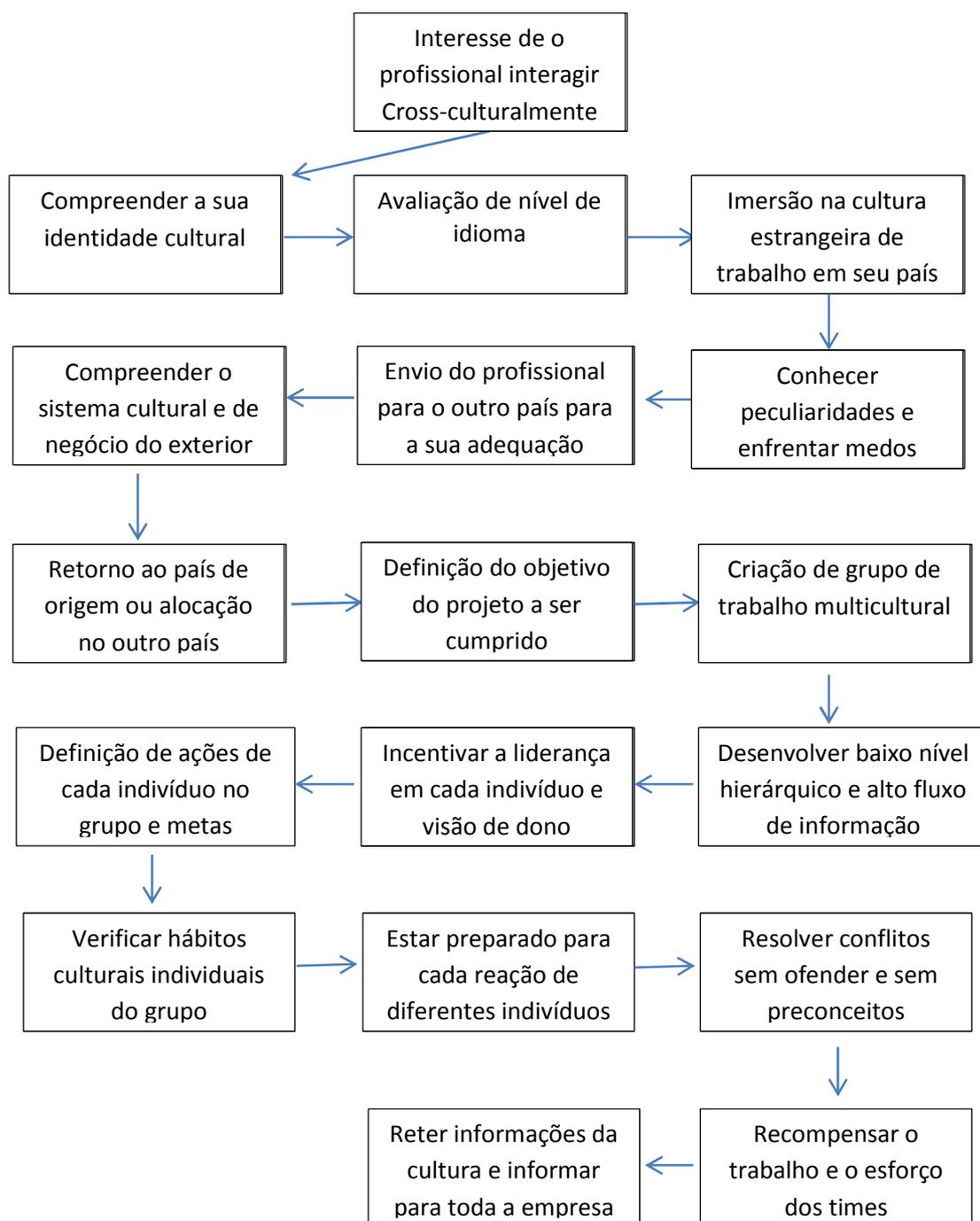
Na cultura coreana, a hierarquia é muito bem vista, aceitando o que os superiores falam, sem haver uma contestação por parte dos subordinados. Desta forma, os coreanos que vem ao Brasil são escolhidos pela Hana Micron para realizar seu trabalho aqui, o que não significa, necessariamente, que tem desejo de estar no Brasil. A empresa poderia utilizar-se de uma simples atitude de pedir aos funcionários se alguém tem interesse especial, e avaliar suas capacidades, podendo facilitar o trabalho das pessoas envolvidas com a HT Micron, pois seria um profissional que estaria vindo por desejo e não necessariamente por obrigação, estando com a cabeça mais aberta para aprender e viver a nova cultura.

Um fato citado por diversas pessoas é a importância de fazer com que os profissionais sejam deslocados para o estrangeiro para terem um aprofundamento e inserção maior da cultura. Desta maneira, acredita-se que enviar mais brasileiros à Coreia do Sul e coreanos ao Brasil poderia propiciar uma maior transferência de experiências, trabalhando diretamente nos processos, vivendo a realidade diária do outro, agregando valor para produtos e serviços onde estiverem.

Na empresa não há nenhum brasileiro que fale coreano, apenas uma pessoa que trabalhou em uma empresa coreana e tem conhecimento das regras no outro país. Assim, há uma barreira para interação com os coreanos, da mesma forma que os coreanos que já estão há mais tempo no Brasil compreendem o português mas não fazem questão de falar, não auxiliando quem é novo no país.

Recomenda-se a utilização do modelo de quatro dimensões de Livermore (2010) para a utilização da inteligência cultural, agregado ao modelo de Earley, Ang e Tan (2006), que prepara o indivíduo para a utilização da inteligência cultural, juntamente com o modelo de gestão de equipes de Earley, Ang e Tan (2006), além do modelo de nove mega competências de Bucher (2008). Assim, o autor da dissertação desenvolveu um modelo customizado para a HT Micron, que encontra-se a seguir.

Figura 14: Modelo de gestão da inteligência cultural para a HT Micron



Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Poderia-se buscar na internet ou mesmo profissionais que já atuaram em uma *joint venture* com a Coréia do Sul para compreender melhor como se deu o processo, pois isso simplificaria uma série de medidas que são adotadas hoje na

empresa e prepararia as pessoas da melhor maneira, apresentando modelos já consolidados.

Finalmente, como última recomendação, é importante dar tempo para o negócio e compreender como se dá o trabalho do governo onde a *joint venture* atua, não apenas trazendo ideias pré-estabelecidas do outro país, pois as normas de um lugar não se aplicam em outro.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Globalmente, a cada ano realizam-se mais transações internacionais, tendo a facilidade da internet para se comprar ou vender qualquer coisa, de qualquer parte do mundo, a preços muito mais acessíveis, ou produtos inexistentes no mercado local, o que cria infinitas possibilidades de desenvolvimento de negócios, ou de pessoas que saibam como interagir com esses consumidores ou produtores, que estão espalhados da Índia ao Vale do Silício, de Ushuaia a Longyearbyen.

Um mercado motivado por pesquisas constantes em universidades e com aplicabilidade real no mercado tecnológico de produtos que ainda não são produzidos em um país, como a área de semicondutores, motiva o estabelecimento de parcerias internacionais, justamente pelo parceiro local não ter conhecimento tecnológico para seu desenvolvimento, assim como o parceiro internacional, que convive com a tecnologia, não possui conhecimento do mercado local, nem de suas peculiaridades e legislação, sendo dificultada sua vinda para o país. Nessa conjuntura, a *joint venture* chega como uma opção bem vista e menos onerosa.

Em um contexto complexo como o de uma *joint venture*, onde os parceiros desejam estreitar relacionamentos para consolidar negócios mais duradouros, o uso da inteligência cultural pode trazer as adequações necessárias para compreensão da cultura de cada participante, sendo necessário para que não ocorram erros que possam prejudicar os negócios, além de facilitar a compreensão das maneiras como cada participante se porta, evitando ofensas ou preconceitos.

A inteligência cultural entra em uma lacuna que, muitas vezes, é criada, de como se fazer a gestão correta dos processos e pessoas em negócios internacionais, como se dá a avaliação de tempo, de respostas, do que é dito verbalmente, do que não é dito verbalmente, de como fazer os times formados produzirem melhores resultados, através da compreensão de cada indivíduo, buscando unicamente os melhores resultados possíveis, sem uma cultura sobressair-se à outra. (BUCHER, 2008; LIVERMORE, 2010; THOMAS; INKSON, 2006).

O estudo tentou apresentar a análise da inteligência cultural da HT Micron, aplicada à *joint venture*, fazendo com que empresas como a Parit beneficiem-se do conhecimento tecnológico da Hana Micron, e a mesma aproveite do conhecimento local da Parit, para constituição de uma empresa altamente tecnológica, a HT

Micron, gerindo seu conhecimento, um ativo valioso para ambas, pois estão em um mercado que está em seu momento inicial, beneficiando-se da baixa concorrência e de incentivos governamentais, utilizando-se do conhecimento cultural carregado desde o início da ideia do projeto, e que pode prejudicar resultados durante todo o período de vida da empresa.

Pode-se notar que a empresa não fez uso formal do conceito de inteligência cultural, pois não desenvolveu estudos sobre o tema, nem desenvolve treinamentos focados na cultura para adequação das pessoas à realidade internacional da mesma, havendo um esforço grande dos brasileiros para compreensão dos coreanos, o que não é recíproco do lado coreano. Essas atitudes acabam, algumas vezes, criando barreiras, que podem gerar retrabalho e falta de compreensão das necessidades, ocorrendo falta de interação entre ambos. A empresa pode utilizar-se dessa dissertação para trabalhar diversos fatores, tendo principalmente a capacitação dos coreanos como necessária à adequação com o Brasil e brasileiros, além de possibilitar uma maior fluidez de ideias, não se prendendo ao modelo hierárquico utilizado pelos coreanos.

A empresa estudada tem um grande potencial de crescimento nos próximos anos, principalmente por estar em um mercado tecnológico ávido por semicondutores brasileiros, que irá utilizar esses produtos para produzir tecnologia nacional, agregando alto valor na cadeia produtiva, possibilitando desenvolvimento tecnológico na base, fazendo com que produtos brasileiros tornem-se atrativos e competitivos internacionalmente. No entanto, necessita fazer a gestão cultural, para que não ocorram problemas quando estiver em um estágio mais avançado de produção.

O principal objetivo deste estudo foi analisar o papel da inteligência cultural na construção e desenvolvimento da *joint venture* internacional HT Micron, o que foi alcançado, identificando que a empresa teve baixa utilização de fatores culturais para concretização do negócio, utilizando-se da oportunidade de mercado para o desenvolvimento da indústria nacional de semicondutores. Durante a elaboração deste trabalho, buscaram-se informações sobre o mercado de semicondutores, tanto brasileiro quanto sul-coreano, tentando compreender como seria viabilizado o negócio entre a empresa brasileira e a empresa coreana. Também buscou-se apresentar teorias de inteligência cultural que poderiam ser aplicadas na empresa para a utilização e melhoramento de processos de gestão cultural.

Com a definição dos objetivos, foram realizadas pesquisas em livros, revistas, sites, bancos de dados, portais de periódicos e associações referentes ao assunto, para a estruturação do referencial teórico, que, por sua vez, proporcionou informações que auxiliaram na elaboração dos roteiros de entrevista, realizados com profissionais tanto da empresa, quanto do governo e da Unisinos.

Através da análise e descrição dos dados coletados nas entrevistas aplicadas e nas bibliografias pesquisadas, verifica-se que houve contextualização da área de semicondutores, atingindo-se, assim, o primeiro objetivo dessa dissertação, expondo-se dados específicos do setor, bem como a avaliação de pessoas entrevistadas, que expressaram suas opiniões. Juntamente com a identificação dos aspectos culturais da realização da *joint venture* Parit e Hana Micron, sendo o segundo objetivo proposto, alcançado através da baixa utilização de fatores culturais para o desenvolvimento do negócio, assim como o terceiro ponto dos objetivos específicos, que era a compreensão de como se dá a gestão intercultural na HT Micron e a utilização da inteligência cultural, a qual a empresa acaba por utilizar sem um plano específico, além da proposição de um conjunto de recomendações na área de inteligência cultural para a utilização da HT Micron, sendo este o quarto e último ponto dos objetivos específicos.

## 5.1 IMPLICAÇÕES DO ESTUDO

Ao final deste estudo, os resultados obtidos permitem analisar a utilização da inteligência cultural em *joint ventures* internacionais, especialmente em áreas tecnológicas como a de semicondutores, trazendo uma visão diferenciada para o estabelecimento do negócio em outro país, fazendo com que ocorra uma interação maior entre os parceiros, criando possibilidades de desenvolvimento de produtos e relações de longo prazo mais sólidas, além da compreensão das peculiaridades individuais de cada participante da empresa, trazendo um fluxo de informações mais livre e produtividade para a nova empresa criada.

O estudo traz implicações para a empresa estudada, e pode ser replicado para diferentes setores, diferentes mercados e diferentes países, uma vez que traz informações sobre a área de inteligência cultural aplicada em um contexto de *joint ventures*, o que não foi encontrado em nenhuma publicação realizada até o momento, tanto internacional quanto nacionalmente.

Ainda, o estudo apresenta as maneiras que são utilizadas pela empresa brasileira para a utilização da inteligência cultural, através do uso das categorias de análise de Livermore (2010), Bucher (2008) e Earley, Ang e Tan (2006), amplamente explicadas no capítulo 4. Essa verificação possibilita que a empresa vire um *benchmarking*, tornando-se referência para outras empresas e para a academia, trazendo informações referendadas em pesquisa. Desta maneira, possibilita que outras empresas façam processos utilizando-se do conhecimento de inteligência cultural, bem como são descritas peculiaridades sobre a Coreia do Sul, que foram levantadas igualmente nessa pesquisa, mostrando como o mercado se porta e como os coreanos se comportam.

A área de semicondutores é apresentada juntamente, sendo um dos primeiros estudos na área de administração que aborda esse setor tecnológico, apresentando uma série de informações mercadológicas que são oferecidas pelo governo federal e pelo governo do RS para consolidação da área, além de definir os tipos de indústria que são instalados.

## 5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Durante a realização da dissertação, ocorreram uma série de interrupções e contatos mal-sucedidos com a empresa, o que acabou gerando atraso na conclusão da pesquisa, além de negociações e tentativas de entrevistas com outros colaboradores da empresa, principalmente coreanos, que não se disponibilizaram a serem entrevistados, deixando a visão da pesquisa muito mais brasileira do que internacional.

A área de inteligência cultural, por ser relativamente nova, com poucas publicações, acaba tendo poucas fontes de informação, fazendo com que a visão da pesquisa fique restrita a alguns autores, que ainda utilizam princípios tácitos e não tão específicos, ficando próximos da academia e longe do mercado.

A área de semicondutores, apesar de ser muito interessante, não é pesquisada no Brasil, assim, as informações tem que ser retiradas não de publicações científicas, mas sim do mercado, o que, às vezes, pode não ser confiável, e também não existem estudos específicos na área de administração desse setor, apenas estudos tecnológicos.

Além disso, devido ao tempo limitado, ao desfecho da *joint venture* e à falta de informações dos coreanos, o trabalho foi baseado em informações oriundas de sete entrevistados participantes da empresa, sem poder ter contato diretamente com tomadores de decisão da Parit nem da Hana Micron.

Os resultados obtidos neste estudo não podem ser generalizados, pois, conforme a delimitação inicialmente proposta, são relativos a esta empresa, a este setor e a este mercado. Todavia, podem servir de base para uma aplicação semelhante mediante as adaptações necessárias. Afinal, cada país é único, assim como cada empresa ou setor tem suas peculiaridades.

### 5.3 INDICAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Após a conclusão deste estudo, sugere-se aprofundamento de pesquisa na área de inteligência cultural, principalmente no Brasil, onde não há artigos escritos ou o acesso a fontes de pesquisa é limitado. Ainda, a área possui um campo vasto para desenvolvimento de pesquisa para quantificar seus estudos, e, principalmente, para deixar de ser tácita, trazendo dados reais de mercado com aplicação prática, tendo maior aplicabilidade em empresas e menos na academia.

A área de semicondutores, como negócio, é pouco estudada no Brasil, justamente por ser uma indústria que está renascendo e que é mutável rapidamente, sempre estando na ponta do conhecimento, buscando estar na fronteira deste, estando tanto próxima da academia como no mercado no exterior, o que ainda não é feito no Brasil, mas que vem melhorando através de políticas públicas e interesse de empresários que queiram entrar nesse mercado.

Sugere-se, igualmente, o estudo da cultura coreana, pois é rica em informações e desenvolvimento tecnológico, o que o Brasil necessita para que cresça nos próximos anos, de maneira sustentável e seqüencial.

## REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA ELÉTRICA E ELETRÔNICA – ABINEE, **Projeções para a indústria eletrônica**. Disponível em: <<http://www.abinee.org.br/noticias/com01.htm>>. Acesso em: 12 de dezembro de 2012.
- AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL – ABDI. **Brasil no alvo das multinacionais de semicondutores**. Disponível em: <[http://www.abdi.com.br/Paginas/noticia\\_detalhe.aspx?i=831](http://www.abdi.com.br/Paginas/noticia_detalhe.aspx?i=831)>. Acesso em: 05 jun. 2012.
- AKHTER, Syed H. **Global marketing: concepts, strategies, practice; text and reading**. 1. ed. Cincinnati: South Western, 1995.
- ANDERSON, Erin, COUGHLAN, Anne T. International market entry and expansion via independent or integrated channels of distributions. **Journal of Marketing**, Chicago, n. 51, p. 71-82, Jan. 1987.
- ANG, S.; INKPEN, A. C. Cultural intelligence and offshore outsourcing success: A framework of firm-level intercultural capability. **Decision Sciences**, v. 39, n. 3, p. 33-358, 2008.
- ANG, S. et al. A. The measurement of cultural intelligence: Its predictive validity on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and job performance. **Management and Organization Review**, v. 3, n. 3, p. 335–371, 2007.
- BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. **Redes de cooperação empresarial**. Bookman: Porto Alegre, 2008.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1977.
- \_\_\_\_\_. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.
- BARROS, Aidil de Jesus Paes de. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.
- BASSO, Maristela. **O direito internacional da propriedade intelectual**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2000.
- BEAMISH, Paul W.; BANKS, John C. Equity joint ventures and the theory of the multinational enterprise. **Journal of International Business Studies**, Ann Arbor, MI, v. 18, p. 1-16, Summer 1987.
- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC. **Secex – Secretaria de Comércio Exterior**. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=571>>. Acesso em: 5 set. 2010.
- BRUNO, M.; VASCONCELLOS, E. Eficácia da aliança tecnológica: estudo de caso no setor químico. **Revista de administração**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 73-84, 2006.

BUCHER, R.D. **Building Cultural Intelligence (CQ): 9 Megaskills**. Pearson, USA, 2008.

CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elisabeth. **A sociedade do conhecimento e a política industrial brasileira**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2000.

CERCEAU, J.; TAVARES, M. **Estratégias de internacionalização: um estudo comparativo de casos de empresas do setor siderúrgico**. Caderno de Ideias. Nova Lima: FDC, 2002.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHILD, J.; NG, S. H.; WONG, C. Psychic Distance and Internationalization: evidence from Hong Kong firms. **Int. Studies of Mgmt. & Org.**, New York, v. 32, n. 1, p. 36-56, Spring 2002.

CHILD, J.; RODRIGUES, S.B. Governance systems in international strategic Alliances in Brazil and in China. **Business Association of Latin America Studies**, Caracas, 2000.

CYRINO, A.; JÚNIOR, M. O. Influence of the accumulation of knowledge in the strategies for entering international markets: a study of major Brazilian companies. **Caderno de Ideias**, Nova Lima, 2002.

D'ALESSIO, Márcia. **Projeto história: revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em História e do Departamento de História da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo**. São Paulo: EDUC, 2007.

EARLEY, P. C.; ANG, S. **Cultural intelligence: an analysis of individual interactions across cultures**. Palo Alto, CA: Stanford University Press, 2003.

EARLEY, P.C.; ANG, S.; TAN, J. **CQ: developing cultural intelligence at work**. Palo Alto, CA: Stanford University Press, 2006.

FERNANDES, Cleudemar Alves. **Análise do discurso: reflexões introdutórias**. 2. ed. São Carlos: Claraluz, 2007.

FINK, D.; SCHERRER, T.; KNOW, Y.S. **A South Korean-Brazilian joint venture in the semiconductor sector: analysis of the HT -Micron case and its impacts on ICT industry in Brazil**. 2011.

FISCHER, Bruno Brandão. Relação entre estratégias de entrada em mercados estrangeiros e performance exportadora resultante em empresas brasileiras. **FACEF Pesquisa**, Franca, v. 9, n. 3, p. 343-356, 2006.

FLETCHER, R.; BOHN, R. The impact of psychic distance on the internationalization of the Australian firm. **Journal of Global Marketing**, Binghamton, NY, v. 12, n. 2, p. 47-68, 1998.

FRIEDMAN, L. Thomas, **O mundo é plano: uma história breve do século XXI**, Actual Editora, 2006.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Pesquisa sobre a internacionalização da empresa brasileira**: sumário executivo. Belo Horizonte, 2002. Disponível em: <[http://www.pro.poli.usp.br/ginebra/referencias/relatorios-de-interesse/relatorios-fdc-fundacao-dom-cabral/pesquisa\\_global\\_players\\_relatorio\\_final.pdf/view](http://www.pro.poli.usp.br/ginebra/referencias/relatorios-de-interesse/relatorios-fdc-fundacao-dom-cabral/pesquisa_global_players_relatorio_final.pdf/view)>. Acesso em: 18 set. 2010.

GARRIDO, Ivan, Lapuente, LARENTIS, Fabiano, ROSSI, Carlos Alberto Vargas. Orientação para o mercado externo, estratégias de entrada em mercados internacionais e performance internacional: proposições para um modelo conceitual. **BASE**: revista de administração e contabilidade da Unisinos, São Leopoldo, v. 3, n. 1, p. 63-73, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

GOULART, L.; BRASIL, H. V. e ARRUDA, C. **Internacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.

GREGORY R., PRIFLING M., BECK R., The role of cultural intelligence for the emergence of negotiated culture in IT offshore outsourcing projects, **Information Technology & People**, vl. 22, n. 3, p. 223-241, 2009.

GRISHAM T., WALKER D.H.T. Cross-cultural leadership. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 1, n. 3, p. 439-445, 2008.

HAGEDOORN, J. Organizational Modes of Inter-firm Cooperation and Technology Transfer. **Technovation**, v. 10, n. 1, p. 17-30, 1990.

HAMPDEN-TURNER, Charles; TROMPENAARS, Fons. **Riding the Waves of Culture**: Understanding Diversity in Global Business. United States: McGraw Hill, 1998.

HARRIGAN, K. R. Joint venture and competitive strategy. **Strategic Management Journal**, Hoboken, NJ, v. 9, p. 141-158, 1988.

HYDER, Akmal S. Differences between developed and developing country *joint ventures* – a reality or a myth? **International Business Review**, Orlando, FL, v. 8, p. 441-461, 1999.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**: international differences in work related values. Beverly Hills: Sage, 1980.

\_\_\_\_\_. **National cultures in four dimensions**: a research-based theory of cultural differences among nations. **Studies of Man. & Org.**, v. 13, n. 1-2, p. 46-74, 1983.

\_\_\_\_\_. **Cultures and organizations**: software of the mind. McGraw Hill: London, 1991.

\_\_\_\_\_. Cultural constraints in management theories. **Academy of Management**, v. 7, n. 1, p. 81-95, 1993.

\_\_\_\_\_. **Organizational culture**. Disponível em: <<http://geert-hofstede.com/organisational-culture.html>>. Acesso em: 05 jun. 2012.

HOFSTEDE, G. et al. Measuring Organizational Cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, n. 35, p. 286-316, 1990.

HT MICRON. HT Micron lança em São Leopoldo o primeiro lote de chips encapsulados no RS. Zero Hora, Porto Alegre. Disponível em: <[http://www.htmicron.com.br/site\\_ptbr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=5:ht-micron-lanca-em-sao-leopoldo-o-primeiro-lote-de-chips-encapsulados-no-rs&catid=9&Itemid=114](http://www.htmicron.com.br/site_ptbr/index.php?option=com_content&view=article&id=5:ht-micron-lanca-em-sao-leopoldo-o-primeiro-lote-de-chips-encapsulados-no-rs&catid=9&Itemid=114)>. Acesso em: 06 mar. 2013.

\_\_\_\_\_. HT Micron prepara início de produção. **Valor Econômico**. Disponível em: <[http://www.htmicron.com.br/site\\_ptbr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3:ht-micron-prepara-inicio-de-producao&catid=9&Itemid=114](http://www.htmicron.com.br/site_ptbr/index.php?option=com_content&view=article&id=3:ht-micron-prepara-inicio-de-producao&catid=9&Itemid=114)>. Acesso em: 6 mar. 2013.

\_\_\_\_\_. Microeletrônica e parques tecnológicos avançam. **Jornal do Comércio**. Disponível em: <[http://www.htmicron.com.br/site\\_ptbr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4:microeletronica-e-parques-tecnologicosavancam&catid=9&Itemid=114](http://www.htmicron.com.br/site_ptbr/index.php?option=com_content&view=article&id=4:microeletronica-e-parques-tecnologicosavancam&catid=9&Itemid=114)>. Acesso em: 6 mar. 2013.

\_\_\_\_\_. Ministro da Ciência e Tecnologia anuncia R\$ 13,9 mi para parques tecnológicos no RS. **Jornal do Comércio**. Disponível em: <[http://www.htmicron.com.br/site\\_ptbr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=7:ministro-da-ciencia-e-tecnologia-anuncia-r-13-9-mi-para-parques-tecnologicos-no-rs&catid=9&Itemid=114](http://www.htmicron.com.br/site_ptbr/index.php?option=com_content&view=article&id=7:ministro-da-ciencia-e-tecnologia-anuncia-r-13-9-mi-para-parques-tecnologicos-no-rs&catid=9&Itemid=114)> Acesso em: 06 mar. 2013.

\_\_\_\_\_. Obra da sede da HT Micron começa na próxima segunda. **Valor Econômico**. Disponível em: <[http://www.htmicron.com.br/site\\_ptbr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2:obra-da-sede-da-ht-micron-comeca-na-proxima-segunda&catid=9&Itemid=114](http://www.htmicron.com.br/site_ptbr/index.php?option=com_content&view=article&id=2:obra-da-sede-da-ht-micron-comeca-na-proxima-segunda&catid=9&Itemid=114)> Acesso em: 6 mar. 2013.

\_\_\_\_\_. **Primeiros chips com toque gaúcho tomam forma em São Leopoldo**. Disponível em: <[http://www.htmicron.com.br/site\\_ptbr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=8:primeiros-chips-com-toque-gaucha-tomam-forma-em-sao-leopoldo&catid=9&Itemid=114](http://www.htmicron.com.br/site_ptbr/index.php?option=com_content&view=article&id=8:primeiros-chips-com-toque-gaucha-tomam-forma-em-sao-leopoldo&catid=9&Itemid=114)>. Acesso em: 06 mar. 2013.

\_\_\_\_\_. Raupp visita centros de tecnologia no RS. **Jornal do Comércio**. Disponível em: <[http://www.htmicron.com.br/site\\_ptbr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=6:raupp-visita-centros-de-tecnologia-no-rs&catid=9&Itemid=114](http://www.htmicron.com.br/site_ptbr/index.php?option=com_content&view=article&id=6:raupp-visita-centros-de-tecnologia-no-rs&catid=9&Itemid=114)>. Acesso em: 6 mar. 2013.

IC INSIGHTS. **Tracking the top 10 semiconductor sales leaders over 26 years.** Disponível em: <<http://www.icinsights.com/news/bulletins/Tracking-The-Top-10-Semiconductor-Sales-Leaders-Over-26-Years/>>. Acesso em: 26 Dez. 2011.

IDC. **International Data Corporation (IDC).** Disponível em: <<http://www.idclatin.com/default2.asp?ctr=bra>>. Acesso em: 20 set. 2010.

INOVAÇÃO tecnológica. **Duas novas empresas vão fabricar semicondutores no Brasil.** Disponível em: <<http://www.inovacaotecnologica.com.br/noticias/noticia.php?artigo=empresas-fabrica-semicondutores-brasil&id=010175120511>>. Acesso em: 05 jun. 2012.

JEANNET, J.P.; HENESSEY, H.D. **Global marketing strategies.** 5th ed. Houghton Mifflin Company, Boston USA, 2001.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalisation of the firm - four swedish cases. **Journal of Management Studies**, v. 12, n. 3, p. 305-322, 1975.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internacionalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. In: **Journal of International Business Studies**; 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. Business relationship commitment and learning in the internationalization process. **Journal of International Entrepreneurship.**, n. 1, p. 83-101, 2003.

JOHANSON, J. VAHLNE, J. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

KEEGAN, Warren J. **Global marketing management.** 7. ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1999.

KEEGAN, W.J; GREEN, M.C. **Princípios de marketing global.** São Paulo: Saraiva, 1999.

KING SEJONG Institute. Seoul, Coreia do Sul, [2013?]. Disponível em: <<http://www.sejonghakdang.org>>. Acesso em: 15 abr. 2013.

KLOTZLE, Marcelo C. **Alianças estratégicas: conceito e teoria.** Disponível em: <[www.scielo.br/pdf/rac/v6n1/v6n1a06.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rac/v6n1/v6n1a06.pdf)>. Acesso em: 15 mai. 2012.

KOGUT, B.; SINGH, H. The effect of national culture on the choice of entry mode. **Journal of International Business Studies**, Basingstoke, v. 19, n. 3, p. 411-432, 1988.

KOREA.NET– The official website of the Republic of Korea. **Map of Korea.** Disponível em: <<http://www.korea.net/Resources/Useful-Info/Map>>. Acesso em: 16 abr. 2013.

KOTABE, M.; HELSEN, K. **Administração de marketing global.** São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P.; FOX, K. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KPMG International Cooperative. **Enquanto Brasil tenta inserção, mercado de semicondutores**. Disponível em: <[http://www.kpmg.com/br/pt/estudos\\_analises/artigosepublicacoes/paginas/release-mercado-de-semicondutores.aspx](http://www.kpmg.com/br/pt/estudos_analises/artigosepublicacoes/paginas/release-mercado-de-semicondutores.aspx)>. Acesso em: 05 jun. 2012.

LANE, Harry; BEAMISH, P. Cross-cultural cooperative behavior in *joint ventures* in LDCs. **Management International Review**. Gütersloh, Germany, v. 30, p. 87-102, 1990.

LIBERT, Barry; SPECTOR, Jon. **Nós somos mais inteligentes do que eu**. Bookman, Porto Alegre, 2009.

LIVERMORE, D. **Leading with cultural intelligence difference**. AMACOM, USA, 2010.

LIVERMORE, D. **The cultural intelligence difference**: master the one skill you can't do without in today's global economy. AMACOM, USA, 2011.

LOPES, Fernando Dias. **A influência do ambiente institucional na formação de Joint ventures Internacionais**: um estudo de caso na Puig-Memphis. 2003.

LORANGE, P.; ROOS, J. **Alianças estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1996.

MACHOSKI, E.; RAIHER, A. P. Padrão de intensidade tecnológica da indústria brasileira e o crescimento econômico: uma análise entre Estados. **RDE - Revista de Desenvolvimento Econômico**, ano 14, n. 26, 2012.

MALDANER, L. F. **O sistema nacional de inovação**: um estudo comparado Brasil x Coreia do Sul. 2004. 207 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2004.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Brookman, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MCDANIEL, Carl; GATES, Roger. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Pioneira, 2006.

MERCHANT, Hemant. International Joint venture configurations in big emerging markets. **Multinational Business Review**, v. 16, n. 3, p. 93-119, 2008.

MINAYO, M.C. de S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 22. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

MINERVINI, Nicola. **Exportar: competitividade e internacionalização**. São Paulo: Makron Books, 1997.

NICKELS, W.G.; WOOD, M.B. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

OLIVEIRA, Mauri de; OLIVA, Fábio Lotti; BUENO, Ubiratan. **Indicadores internacionais de evolução tecnológica e a importância da indústria de semicondutores: o posicionamento estratégico do Brasil na América Latina**. Itapema, 2004. Trabalho apresentado no XVII Congresso Latino Americano de Estratégias (SLADE),

OLIVEIRA, Michel A. S. **Desenvolvimento econômico e orientação de investimentos: as joint ventures no Brasil**. Disponível em: <[www.franca.unesp.br/MichelAugustoSilvadeOliveira.pdf](http://www.franca.unesp.br/MichelAugustoSilvadeOliveira.pdf)>. Acesso em: 5 set. 2010.

OSLAND, Gregory E., TAYLOR, Charles R., ZOU, Shaoming. **Marketing intelligence & planning**. ABI/INFORM Global, 2001. p. 153-161.

PETERSON, B. **Cultural intelligence: a guide to working with people from other cultures**. USA: Intercultural Press, 2004.

PIPKIN, Alex. **Marketing internacional**. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

RIO GRANDE DO SUL. **política industrial modelo de desenvolvimento industrial do Estado do Rio Grande do Sul**. <[http://www.sdpi.rs.gov.br/upload/20120403115157politica\\_industrial\\_\\_\\_modelo\\_de\\_desenvolvimento\\_industrial\\_do\\_estado\\_do\\_rio\\_grande\\_do\\_sul.pdf](http://www.sdpi.rs.gov.br/upload/20120403115157politica_industrial___modelo_de_desenvolvimento_industrial_do_estado_do_rio_grande_do_sul.pdf)>. Acesso em: 12 dez. 2012.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 512p.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **O investimento direto estrangeiro – IDE**. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/aduana/IDE/IDEBrasilCuba/ide.htm>>. Acesso em: 06 jun. 2012.

RHIE, Won-bok. **Korea Unmasked**. 1<sup>st</sup> ed. Seoul: Gimm Young International, 2002.

RODRIGUES, S.B.; CHILD, J. **Corporate co-evolution: a political perspective**. Wiley-Blackwell: Hardcover, 2008. 240 p.

RODRIGUES, S. B. **Alianças estratégicas internacionais em economias emergentes: o caso Brazil e China**. Competitividade Alianças Estratégica e Gerencia Internacional. Sao Paulo: Atlas, 1999. p. 183-205.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estagio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROMER, P. M. Endogenous Technological Change. **Journal of Political Economy**, v. 5, 1990.

ROOT, Franklin R. **Entry strategies for international markets**. New York: Lexington Books, 1994.

RUFFONI, J.; ZAWISLAK, P.A.; LACERDA, J. Uma análise comparativa entre indicadores de desenvolvimento tecnológico e de crescimento econômico para grupos de países. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 23., Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2004.

SEBRAE – Sistema Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas. **Internacionalização das micro e pequenas empresas**. Disponível em: <[www.internacionalizacao.sebrae.com.br/portal/o\\_programa/saveas.php?in=Primeiro\\_workshop.pdf](http://www.internacionalizacao.sebrae.com.br/portal/o_programa/saveas.php?in=Primeiro_workshop.pdf)>. Acesso em: 11 set. 2010.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio: Zahar. 1942.

SOFTEX – **Sociedade brasileira para promoção da exportação de software**. Disponível em: <<http://www.softex.br>>. Acesso em: 20 set. 2010.

SOLOW, R. A contribution to the theory of economic growth. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 70, n. 1, p. 65-94, 1956.

STAKE, R. Qualitative case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The Sage handbook of qualitative research**. 3<sup>rd</sup> ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2005. p. 433-466.

TAVOLARO, Agostinho Toffoli. Palestra proferida em Franca, em 29 de agosto de 2001, na XIII Semana Jurídica da UNESP.

TERPSTRA, V. SARATHY, R. **International marketing**. 7<sup>th</sup> ed, Orlando, FL.: The Dryden Press. 1997

THOMAS, David C., INKSON, Kerr. **Inteligência cultural: habilidades pessoas para negócios globalizados**. Rio de Janeiro: Record, 2006.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT – UNCTAD. **Inward and outward foreign direct investments stock**. Disponível em: <<http://unctadstat.unctad.org/ReportFolders/reportFolders.aspx>>. Acesso em: 06 jun. 2012.

VARGAS, Greyce. A todo vapor. **J.U online**, São Leopoldo, 15 mar. 2013. Disponível em: <<http://www.juonline.com.br/index.php/universidade/15.03.2013/a-todo-vapor/2d56>>. Acesso em: 30 mar. 2013.

VASCONCELLOS, E.; WAACK, R.S. Monitoring the 'health' of a technology alliance: framework and application. In: BENNET, D.; STEWARD, F. (ed.). European Conference on Management of Technology, Birmingham, Jul. 1995. Proceedings. Birmingham, Aston University, p.111-18, 1995.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WORLD TRADE ORGANIZATION apud KOREA.NET– The official website of the Republic of Korea. **Economic situation – overview**. Disponível em: <<http://www.korea.net/AboutKorea/Economy/Overview>>. Acesso em: 16 abr. 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

\_\_\_\_\_. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman. 2010.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA EM PORTUGUÊS

| Perguntas  | Informantes chaves   |
|--|--|
| 1- Como você vê a área de semicondutores no Brasil/Coreia do Sul?<br>2- Qual a importância da área de semicondutores para a economia brasileira/coreana?<br>3- Porque o governo brasileiro acaba por dar tantos incentivos para a instalação de empresas dessa área?   | HT Micron - 1,2,3<br>Unisinos - 2<br>Governo – 2,3             |
| 1- Porque realizar uma <i>joint venture</i> entre Brasil/Coreia do Sul?<br>2- Como é interagir com culturas diferentes?<br>3- Como é conhecer a cultura/legislação do estrangeiro?<br>4- Como é adequação ao relacionamento com os estrangeiros?<br>5- Como se deu o planejamento/treinamento/preparação para as adaptações culturais das pessoas na <i>joint venture</i> ?<br>6- Como foram preparadas as pessoas para ter uma comunicação efetiva? | HT Micron - 1,2,3,4,5,6<br>Unisinos – 1,2<br>Governo – 1,2     |
| 1- Como você entende a cultura do estrangeiro?<br>2- Qual sua motivação em trabalhar com estrangeiros?<br>3- Quais adaptações comportamentais são realizadas para se relacionar com um estrangeiro?<br>4- Quais são as maiores dificuldades em lidar com estrangeiros – brasileiros/coreanos?  | HT Micron - 1,2,3,4<br>Unisinos – 1,2,3,4<br>Governo – 1,2,3,4 |
| 1- Quais suas recomendações ou melhorias para diminuir as barreiras culturais na construção de relacionamentos em empresas que se propõe a fazer <i>joint venture</i> internacional?   | HT Micron - 1<br>Unisinos – 1<br>Governo – 1                   |

## APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA EM INGLÊS

| Questions   | Key Informants   |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1) How do you see the field of semiconductors in Brazil/South Korea?</li> <li>2) How important is the semiconductors area for the Brazilian/Korean economy?</li> <li>3) Why the Brazilian government gives incentives for companies to set up this area?</li> </ol>  | HT Micron - 1,2,3<br>Unisinos - 2<br>Governo – 2,3             |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Why achieve a joint venture between Brazil / South Korea?</li> <li>2) How is interact with different cultures?</li> <li>3) How do you interact with the foreigner culture / legislation of the foreigner?</li> <li>4) How do you adequate your relationship with foreigners?</li> <li>5) How was the planning / training / preparation for cultural adaptations of the people in the joint venture?</li> <li>6) How the people were prepared to have an effective communication?</li> </ol> | HT Micron - 1,2,3,4,5,6<br>Unisinos – 1,2<br>Governo – 1,2     |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1) How do you understand the culture of the foreigner?</li> <li>2) Which is your motivation to work with foreigners?</li> <li>3) Which behavioral adaptations the people made for relate to a foreigner?</li> <li>4) Which are the major difficulties in dealing with foreigners - Brazilian / Korean?</li> </ol>  | HT Micron - 1,2,3,4<br>Unisinos – 1,2,3,4<br>Governo – 1,2,3,4 |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Which are your recommendations or improvements to reduce cultural barriers in building relationships with companies that aims to make international joint venture?</li> </ol>   | HT Micron - 1<br>Unisinos – 1<br>Governo – 1                   |

## ANEXO A – PRIMEIROS CHIPS COM TOQUE GAÚCHO TOMAM FORMA EM SÃO LEOPOLDO

### Primeiros chips com toque gaúcho tomam forma em São Leopoldo

Os primeiros chips com um toque gaúcho estão perto de chegar ao mercado. A HT Micron Semicondutores, que vai finalizar chips no Parque Tecnológico São Leopoldo – Tecnosinos, realiza os primeiros testes de calibragem nos equipamentos da fábrica que vão fazer o encapsulamento, última etapa da produção.

O ajuste das máquinas, que é feito com protótipos, deve terminar em duas semanas. A primeira linha comercial de chips da empresa começará a ser testada em outubro.

Os equipamentos industriais da HT Micron foram instalados na semana passada, na sede provisória da companhia no Tecnosinos, e estão sendo calibrados com protótipos de chips que serão finalizados na empresa gaúcha.

A HT Micron é uma associação entre a Parit Participações e a coreana Hana Micron, especializada na fabricação de microcircuitos integrados – conhecidos como chips. A operação gaúcha vai completar a fabricação dos chips projetados na Coreia do Sul. A atividade difere do que é feito na Ceitec, empresa federal instalada em Porto Alegre que desenvolve um chip desde a concepção inicial. A HT Micron faz a parte final do processo, que é colocar o chip e uma embalagem e fazer as conexões elétricas.

Fonte: HT Micron (2013).

## ANEXO B – MINISTRO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA ANUNCIA R\$ 13,9 MI PARA PARQUES TECNOLÓGICOS NO RS

### Ministro da Ciência e Tecnologia anuncia R\$ 13,9 mi para parques tecnológicos no RS

O ministro da Ciência e Tecnologia, Marco Antônio Raupp, esteve em Porto Alegre nesta sexta-feira (13) e anunciou o pagamento de R\$ 13,9 milhões referentes a emendas parlamentares de 2009 para os parques tecnológicos de Novo Hamburgo, Lajeado, Santa Cruz e Pelotas. Cada um deles irá receber R\$ 3,4 milhões.

No intuito de alinhar as políticas entre as duas esferas de governo, Raupp entregou ao governador Tarso Genro um documento com as metas da União para o desenvolvimento do setor previstas pelo ministério, até 2015, e pediu apoio para fortalecer as ações principalmente junto ao Centro Nacional de Tecnologia Eletrônica Avançada (Ceitec) no Estado. Tarso garantiu apoio e destacou a importância da entidade que busca o desenvolvimento de negócios inovadores no setor de microeletrônica.

O ministro aproveitou a oportunidade para destacar que todos os bons projetos terão inteiro apoio do governo. "A presidente Dilma Rousseff afirmou que não vão faltar recursos. O ministério, além de executar o orçamento, irá buscar recursos complementares também por outras vias", afirmou em nota. Raupp ressaltou ainda que, até o final do ano, deve ser anunciado um novo edital para fomento aos parques tecnológicos no Rio Grande do Sul.

Raupp também anunciou a aplicação de R\$ 15 milhões na construção da primeira fase do Instituto de Semicondutores, em São Leopoldo, até o final do ano, em sua visita à Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos). No local, ele conheceu a empresa HT Micron, primeira fábrica gaúcha de semicondutores em escala industrial.

Fonte: Jornal do Comércio

Fonte: HT Micron (2013).

## ANEXO C – HT MICRON LANÇA EM SÃO LEOPOLDO O PRIMEIRO LOTE DE CHIPS ENCAPSULADOS NO RS

### HT Micron lança em São Leopoldo o primeiro lote de chips encapsulados no RS

A HT Micron, joint venture formada pela coreana Hana Micron e pela brasileira Parit Participações, lançou nesta segunda-feira o primeiro lote comercial de chips encapsulados no Rio Grande do Sul, que deve chegar às mãos dos consumidores por meio de cartões bancários e celulares no primeiro trimestre do próximo ano. O lançamento foi realizado no Parque Tecnológico São Leopoldo - Tecnosinos, com a presença do governador Tarso Genro, que conheceu as instalações provisórias da empresa e recebeu da direção da HT Micron uma placa com um chip, simbolizando o primeiro lote.

O primeiro lote conta com 500 mil chips. Eles passarão agora por uma fase de testes nas empresas que irão utilizar o material na fabricação de cartões bancários e de telefonia móvel. Atualmente, os primeiros chips produzidos no Vale do Sinos estão em fase de certificação em três empresas:

— Todas as empresas que fabricam no Brasil importam esse tipo de chip. A partir do momento que isso é disponibilizado no país, elas precisam testar para ver se esse produto terá o mesmo desempenho do que aquele que vem de fora — afirma o presidente da HT Micron, Ricardo Felizzola.

Se os produtos forem aprovados nos testes, os primeiros contratos devem ser assinados. Desde que a produção em fase de testes foi iniciada, há cerca de um mês, as indústrias brasileiras começaram os contatos com a HT Micron. No próximo ano, a capacidade da empresa será de 3 milhões de unidades por mês, o que ainda não garante o fim das importações do produto.

Fonte: Zero Hora

Fonte: HT Micron (2013).

## ANEXO D – MICROELETRÔNICA E PARQUES TECNOLÓGICOS AVANÇAM

### Microeletrônica e parques tecnológicos avançam

O próximo ano começa com grande movimentação em torno do setor de microeletrônica, que vê as suas iniciativas avançarem no Brasil a partir de duas operações gaúchas: a Ceitec e a HT Micron. Nos primeiros meses de 2012, a Ceitec começa a receber as primeiras peças do chip do boi, projetada na sede da empresa, na Lomba do Pinheiro, e fabricada na Alemanha, junto à parceira X-Fab.

Desse primeiro lote de um milhão de chips, metade já está comprometida com um cliente, cujo nome a empresa ainda não revela. O chip do boi também será o primeiro produto a ser produzido localmente, quando a unidade estiver pronta. Para acelerar esse trabalho, o superintendente da fábrica, João Lobo, esteve recentemente na Alemanha, onde assinou o contrato de transferência de tecnologia. Na ocasião, foi estabelecido o cronograma de trabalho para o próximo ano com a X-Fab.

Esse tipo de transferência tecnológica envolve diversos aspectos, como suporte para treinamento dos profissionais, compartilhamento de informações para condicionamento de maquinários e processos de fabricação. "Faremos esse trabalho como se fosse uma pré-produção, iniciando na Alemanha e concluindo no Brasil", explica Lobo. Essa produção deve acontecer em caráter experimental ao longo de todo próximo ano. A expectativa também é para ver se será confirmado o repasse do governo federal, principal investidor do projeto, dos R\$ 80 milhões previstos para 2012.

A movimentação também será grande em São Leopoldo, onde será construída a fábrica da HT Micron. O processo deverá levar de 10 a 14 meses. De fato, 2012 será o primeiro ano operacional da HT Micron, que já vem atuando em parceria com a Teikon e colocando produtos no mercado. A empresa deve chegar a 60 colaboradores no período, e a expansão do grupo de pessoas, que hoje soma 30, será paulatina. Para Ricardo Felizzola, presidente da HT Micron, o ano que termina foi de grande aprendizado. "Conseguimos adiantar muita coisa a partir do início das operações no laboratório que construímos na Unisinos e vamos explorar ainda mais essas possibilidades", comenta. A meta é trabalhar cada vez mais em sinergia com a Teikon

(continua)

(conclusão)

que, assim como a HT Micron e Altus, faz parte do Grupo Parit, que deve faturar R\$ 400 milhões em 2012.

### **Novos recursos para parques serão anunciados**

As iniciativas voltadas para os parques tecnológicos receberão boa parte da atenção das ações públicas em 2012. Uma das principais apostas será na indústria criativa, conforme adianta o secretário da Ciência, Inovação e Desenvolvimento Tecnológico do Estado, Cleber Prodanov. "Queremos entrar com grande força nesse segmento, que envolve áreas como a de games, conteúdo para internet, design, moda, tecnologia da informação (TI) e audiovisual", revela. Essas ações devem acontecer no Hamburgtec, parque tecnológico gerido pela Valetec, e no Tecnopuc, parque tecnológico da Pucrs, de Viamão.

Para 2012, o Rio Grande do Sul poderá ter mais R\$ 36 milhões para os parques tecnológicos, sendo R\$ 12 milhões de recursos do governo estadual e R\$ 24 milhões da União. Em 2011 foram dez os parques contemplados com recursos do Programa Gaúcho de Parques Científicos e Tecnológicos (PGtec) e a expectativa é que no próximo ano esse número se repita. Outra ideia para os próximos 12 meses é trabalhar com centro de competitividade, criando estruturas de apoio e da relação com universidade e empresa. Nesse caso devem ser contempladas áreas como de petróleo e gás oceânico, energias renováveis, semicondutores e saúde. Para isso, a Fapergs e a Secretária da Ciência, Inovação e Desenvolvimento Tecnológico devem lançar editais.

Especificamente para a área de TI, está sendo construído junto com as entidades um projeto que envolve a realização de um diagnóstico do setor, o que deve acontecer em 2012.

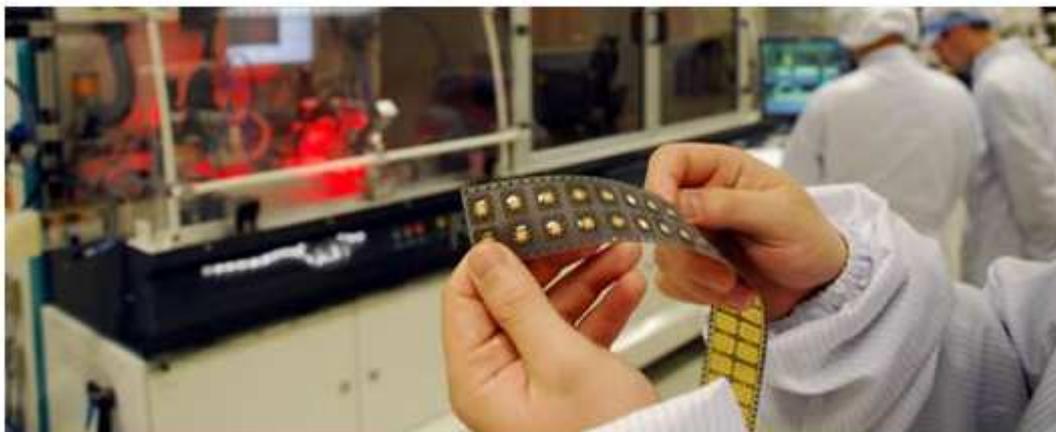
O presidente da Associação dos Usuários de Informática e Telecomunicações (Sucusu), Eduardo Arruda, observa que o setor está em pleno reaquecimento, o que deve se manter no próximo ano. "Nesses quatro anos tivemos crise mundial, os investimentos foram reduzidos e agora a perspectiva é bem positiva para o País em termos de recursos", diz.

Fonte: Jornal do Comércio

Fonte: HT Micron (2013).

## ANEXO E – OBRA DA SEDE DA HT MICRON COMEÇA NA PRÓXIMA SEGUNDA

### Obra da sede da HT Micron começa na próxima segunda



Com o termo de liberação para início da construção assinado na quarta-feira, a tão esperada obra da sede da HT Micron, no Parque Tecnológico São Leopoldo (Tecnosinos), já tem data para começar. Nesta segunda-feira, a construtora Engenhosul e a gerenciadora GSell do Brasil, empresas responsáveis pela execução, vão dar início à primeira etapa, com a terraplanagem do terreno. Em seguida, os 9,7 mil metros quadrados de instalações da fábrica de smart chips começarão a ser edificadas junto ao Portão A da Unisinos. A joint venture é formada pela sul-coreana Hana Micron e pela gaúcha Parit Participações. De acordo com o presidente da HT Micron, Ricardo Felizzola, o investimento previsto para os próximos cinco anos está na ordem de US\$ 200 milhões, com a geração de mais de mil empregos diretos e faturamento de R\$ 1 bilhão até 2016. "Pretendemos entregar à região a maior fábrica brasileira de semicondutores, dando início à história dessa indústria no País", acrescenta. Os chips encapsulados pela empresa serão usados em cartões bancários, de telefonia e identificação.

Na avaliação do diretor de expansão da Unisinos, Cristiano Richter, a HT Micron tende a gerar um desenvolvimento imensurável não só em termos financeiros. "Além de agregar um alto valor para a sociedade, gerando empregos e riqueza, a instalação de uma empresa desse porte causará um grande impacto cultural, pois investirá na formação de recursos humanos por meio da pesquisa", sustenta. O prefeito leopoldense, AryVanazzi, por sua vez, afirma que "a decisão de investir nesse setor tornará o Município uma referência para o Brasil e para o mundo em dez anos". Para o reitor da Unisinos, padre Marcelo Fernandes de Aquino, a experiência de aproximação com a Coreia do Sul também vale pela mútua confiança. "Nós estamos aprendendo com a seriedade coreana nos negócios, assim como os coreanos estão

(continua)

(conclusão)

conhecendo o sincretismo do nosso País. Estamos muito felizes e orgulhosos da parceria que estamos construindo", afirma. A conclusão das obras da HT Micron está prevista para 26 de março de 2013, e o início das operações, para 24 de maio.

Fonte: Valor Econômico S.A

Fonte: HT Micron (2013).

## ANEXO F – RAUPP VISITA CENTROS DE TECNOLOGIA NO RS

### Raupp visita centros de tecnologia no RS



Em visita ao Rio Grande do Sul, o ministro de Ciência, Tecnologia e Inovação, Marco Antonio Raupp, confirmou na sexta-feira(13) a liberação de R\$ 15 milhões para o Instituto Tecnológico de Semicondutores (IT Chip), uma iniciativa da Unisinos. "Vocês estão seguindo a tendência mundial. Não vai faltar recurso para Ciência e Tecnologia", enfatizou. Vestido com roupa especial, o ministro conheceu a Sala limpa, onde a HT Micron faz a pré- operação dos semicondutores. Na ocasião, Raupp anunciou o pagamento de R\$ 13,9 milhões de emenda parlamentar de 2009, para os Parques Tecnológicos de Novo Hamburgo, Lajeado, Santa Cruz e Pelotas. Em Porto Alegre, o ministro visitou o local onde em breve será instalada a Telebras, no 3º andar do Portal Tecnopuc, da Pucrs.

Fonte: Jornal do Comércio

Fonte: HT Micron (2013).

## ANEXO G – HT MICRON PREPARA INÍCIO DE PRODUÇÃO

### HT Micron prepara início de produção

US\$ 200 milhões em investimentos e receita prevista de R\$ 500 milhões em 2014. A HT Micron começa a operar comercialmente em setembro, com o encapsulamento mensal de 3 milhões de chips para placas de memória de microcomputadores de mesa e notebooks. A joint venture entre a brasileira Parit Participações e a coreana Hana Micron também já planeja produzir componentes semicondutores de memória para ultrabooks e projeta uma receita bruta em torno de R\$ 50 milhões ainda neste ano, disse o presidente-executivo Ricardo Felizzola.



O volume inicial será suficiente, por exemplo, para fazer 200 mil placas de 4 gigabytes (GB) por mês, explicou Felizzola. Os chips serão vendidos para a Teikon, empresa controlada pela Parit, que já está produzindo placas de 2 GB e 4 GB - inclusive para a Dell - com semicondutores importados, mas passará a usar os componentes fornecidos pela joint venture.

A HT começou a funcionar em caráter experimental no fim de 2011, mas a operação comercial iniciará quando for concluída a ampliação do laboratório no parque tecnológico Tecnosinos, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, em São Leopoldo (RS), de 300 metros quadrados para 1.000 metros quadrados. Depois, em "maio ou junho" de 2013, segundo Felizzola, será inaugurada a fábrica definitiva da empresa, também no Tecnosinos.

A nova instalação terá 10 mil metros quadrados de área construída e capacidade para encapsular 50 milhões de chips por mês, incluindo semicondutores para smartphones, cartões de memória "flash" e circuitos para TV digital, entre outros. O encapsulamento é a ligação dos circuitos internos de um chip sobre "wafers" (discos) de silício importados. O executivo prevê um faturamento bruto de R\$ 500 milhões para a empresa, em 2014, quando a fábrica já estará operando o ano inteiro.

(continua)

(continuação)

Segundo Felizzola, a HT não fará as placas devido às regras do Programa de Apoio do Desenvolvimento da Indústria de Semicondutores (Padis), que garante isenção de Imposto de Renda, PIS, Cofins, IPI e Imposto de Importação sobre máquinas e equipamentos. "Para receber os incentivos fiscais só posso vender chips", explicou. Por isso, a Teikon atuará como o 'departamento industrial' da empresa", comentou.

O investimento no projeto será de US\$ 200 milhões em até cinco anos, incluindo a implantação e a ampliação do laboratório e a construção da fábrica. Os sócios da HT Micron vão bancar parte dos aportes com caixa próprio e buscarão linhas de financiamento no BNDES. Do montante, US\$ 80 milhões serão destinados a ativos fixos e treinamento de pessoal, até junho de 2013, e o restante para capital de giro. Até agora foram aplicados US\$ 25 milhões.

O cronograma de construção da planta definitiva, porém, está atrasado disse o executivo. "Já era para estar pronta", afirmou. De acordo com ele, o primeiro problema foi a necessidade de "redesenhar" a fábrica na Coreia do Sul para reduzir custos, pois os primeiros orçamentos dos fornecedores locais chegaram a US\$ 50 milhões, o dobro do valor final do projeto industrial. "Como eles não tinham muito conhecimento do processo, houve exageros nas cotações", comentou.

Outro entrave, disse o executivo, foi o "emaranhado burocrático" brasileiro. Depois de um processo de um ano, há 35 dias a HT Micron teve o enquadramento no Padis publicado no "Diário Oficial da União", mas até agora a empresa não conseguiu a emissão do documento que permitirá o recebimento, sem pagamento de Imposto de Importação, de equipamentos trazidos da Coreia.

A parceria com os coreanos também deflagrou um processo de reestruturação interna da Parit, que além de 50% da joint venture, controla a Teikon e ainda a Altus, fabricante de controladores eletrônicos. Segundo Felizzola, quando a fábrica definitiva de chips estiver pronta, a Teikon deixará de fazer manufatura de equipamentos eletrônicos para terceiros, atividade à qual se dedicava desde a fundação, nos anos 90, e passará a fazer produtos de marca própria com os semicondutores da HT.

(continua)

(conclusão)

"Há uma tendência de verticalização em curso entre os clientes da Teikon para reduzir custos", explicou Felizzola. Com isso, o mercado de prestação de serviços diminuiu e as margens da operação também. A empresa ainda trabalha para indústrias como Itautec, Motorola e Positivo, mas já produz 70 mil cartões de memória por mês com sua marca e pode chegar a 200 mil no fim do ano. No fim de 2011, o volume mensal era de 15 mil unidades.

A mudança no perfil da produção levou a Teikon a fechar neste ano as fábricas que mantinha em Manaus e em São José dos Pinhais (PR). "Hoje, estamos concentrados em São Paulo e Porto Alegre", revelou Felizzola. De acordo com ele, a reestruturação está provocando uma redução do faturamento da empresa, que deve cair para R\$ 180 milhões em 2012, ante os R\$ 222,7 milhões apurados no ano passado. Em compensação, a rentabilidade será maior.

"Nossa visão é criar um 'hub' (ponto central) de tecnologia no Rio Grande do Sul", comentou Felizzola. Segundo ele, a Altus - empresa da qual é presidente do conselho de administração - deve alcançar uma receita bruta de R\$ 130 milhões em 2012, ante R\$ 99 milhões em 2011, puxada pelos novos contratos para automação de oito plataformas da Petrobras para exploração do pré-sal.

Felizzola explicou que os equipamentos da Altus já controlam plataformas responsáveis por 30% da produção brasileira de petróleo. A empresa também tem sede no parque Tecnosinos e neste ano inaugurou uma unidade industrial no município vizinho de Sapucaia do Sul, voltada principalmente para atender a Petrobras. Ela ainda produz controladores para usinas de geração de energia e mantém centros de engenharia em Campinas (SP) e Macaé (RJ).

Fonte: Valor Econômico S.A

Fonte: HT Micron (2013).

## ANEXO H – A TODO VAPOR

15/03/2013 - 15:38

### A todo vapor

Chang Ho Choi, presidente da Hana Micron, visitou as obras da HT Micron na manhã desta sexta (15/3)

Texto: Greyce Vargas  
Imagens: Rodrigo Blum

Tamanho da Letra



Mr. Choi acompanha a planta da fábrica

aderência ao plano de Ciência, Tecnologia e Inovação do governo federal. O futuro do Brasil depende desse tipo de investimento", disse lembrando do anúncio da presidente Dilma, nesta quinta-feira (14/3), de R\$ 32,9 bilhões em um plano de inovação tecnológica voltado a diferentes setores da economia.

Com 50% das obras da fábrica da HT Micron, uma comitiva da Coreia do Sul, liderada pelo presidente da Hana Micron, Chang Ho Choi, veio ao Tecnosinos acompanhar de perto o andamento da construção. Quando concluída, a HT Micron será a maior fábrica de encapsulamento e teste de semicondutores da América Latina. Em reunião, o reitor da Unisinos, padre Marcelo Fernandes de Aquino, apresentou as ações e os projetos da universidade para o desenvolvimento da área de semicondutores. O coordenador do Mestrado Profissional Engenharia Elétrica, Eduardo Rhode, apresentou o currículo e as linhas de pesquisa do curso. Empolgado com o primeiro mestrado profissional nessa área do Rio Grande do Sul - o terceiro do Brasil - Mr. Choi elogiou o projeto. "Continuem conversando com as empresas para manter o mestrado atualizado, modificar quando o mercado também mudar", disse.

Já na planta da fábrica, o diretor de expansão e desenvolvimento da universidade, Cristiano Richter, apresentou o status da obra. "O que estamos fazendo é um investimento empreendedor e com total



Cristiano Richter, diretor de expansão e desenvolvimento da Unisinos, acompanha Mr. Choi pela visita à fábrica

da reconfiguração das Engenharias. "Esses dois pontos são bases para o desenvolvimento da pesquisa aplicada. Ter recursos humanos de qualidade e problemas reais para trabalhar nas soluções. Assim, nasce o novo conhecimento", comentou Alsones Balestrin, diretor de Pesquisa e Pós-Graduação da Unisinos.

Richter anunciou que em julho a fábrica será inaugurada e apresentou aos coreanos como a obra deve avançar a partir de agora. No último encontro que ele, o reitor e Ricardo Felizzola, presidente da HT Micron, tiveram com representantes do BNDES foram parabenizadas pela governança do projeto da fábrica. "Temos uma ótima reputação em Brasília", salientou o reitor.

Ao conhecer a fábrica por dentro, padre Marcelo destacou o investimento que a universidade tem feito na área de microeletrônica. "Nossa decisão é acertada e, assim, ajudamos a colocar o Rio Grande do Sul no plano estratégico de Ciência, Tecnologia e Inovação nacional. Assim que a obra for entregue o nosso foco é o desenvolvimento de pesquisas", apontou.

Com o Programa de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da Indústria de Semicondutores - Padis, novas oportunidades para pesquisa surgem no país. O Projeto de Semicondutores da Unisinos tem três focos: a construção da fábrica e a formação de recursos humanos a partir do Mestrado Profissional em Engenharia Elétrica e

O terceiro foco do projeto é o Instituto Tecnológico de Semicondutores, que vai agregar uma série de laboratórios de alta tecnologia e já possui alguns contratos de pesquisa e desenvolvimento assinados.

Promissora, a relação entre Brasil e Coreia do Sul continua avançando. A visita de Mr. Choi também marcou o anúncio do 3º Fórum Brasil-Coreia que vai acontecer na Semana Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação, nos dias 23, 24 e 25/10, na Unisinos. O evento contará com a presença, entre autoridades e pesquisadores coreanos e brasileiros, dos jovens alunos que, através do Ciência sem Fronteiras, estudaram e participaram de projetos em importantes empresas na Coreia do Sul. "Eles, certamente, formam a geração de ouro do Brasil que vai trazer na mente investimento em inovação", concluiu Richter.

Fonte: J.U. Online (2013).

## ANEXO I – CHIP ATUAL EM PRODUÇÃO



Fonte: HT Micron (2013).

## ANEXO J – PROCESSO DE PRODUÇÃO DOS CHIPS



Adesão mecânica entre o circuito integrado e o substrato (fita de módulos)



Conexão elétrica entre o circuito integrado e o substrato



Aplicação de resina epóxi nos circuitos eletrônicos e cura pela luz ultravioleta



Teste elétrico dos circuitos eletrônicos



Verificação visual final para detecção de defeitos mecânicos.

Fonte: HT Micron (2013).