



Faculdade de Tecnologia da Zona Leste

ANA LETYCIA DE LIMA PARENTE

**AVALIAÇÃO PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA
CAGE DISTANCE FRAMEWORK**

Professor: José Abel de Andrade Baptista

São Paulo

2023

Sumário

CAGE DISTANCE FRAMEWORK.....	3
Introdução	3
Referencial teórico	4
Análise.....	5
Conclusão.....	6
Referência Bibliográfica	8

CAGE DISTANCE FRAMEWORK

Introdução

O CAGE Distance Framework foi desenvolvido através de grupos estrategistas, entre eles Pankaj Ghemawat, como método para as empresas conseguirem avaliar as diferenças entre os países ao elaborarem as estratégias internacionais. Desta forma, vale a pena dizer que a conhecida CAGE Framework é uma estratégia de negócios a um nível internacional. O CAGE Distance Framework foi divulgado em 2001 na Harvard Business Review.

Para compreender melhor a Estrutura de Distância CAGE (tradução livre em português), Ghemawat afirma que a distância não é usada apenas para a representação de uma distância física ou linear. A ‘distância’ aplica-se a qualquer fator que varia entre o mercado habitual do negócio atuante e o mercado internacional que espera operar.

O principal foco da estrutura é descrever as oportunidades e riscos de expansão dentro de um cenário global. Entretanto, o estrategista Ghemawat reuniu os fatores em quatro grandes categorias que são responsáveis apenas pela sigla CAGE, sendo: Cultural, Administrativo, Geográfico e Econômico.

Cada distância reflete sobre um aspecto importante da estrutura, como:

- Cultural;

A cultura não é sempre palpável ou visível, entretanto, tem impacto no comportamento e na moral das pessoas no país e profissionais de uma organização. Os principais aspectos culturais que devem ser levados a sério, como Geert Hofstede cita são: idiomas diferentes, etnias, ausência de redes étnicas/sociais, diversidade de religiões, ausência de confiança, valores e normas divergentes e até mesmo a questão de quanto um país é tradicional ou não.

- Administrativo;

Diferenças legais e políticas no passado e atuais entre os países é o principal aspecto. É o administrativo que ajudará na organização de avaliar as diferenças e verificar se tais diferenças são positivas ou não. Nesta esfera é possível citar acordos comerciais, tratados coloniais, ausência de conexões, falta de moeda comum, hostilidade política, falta de filiação em organizações internacionais de comércio e até mesmo corrupção.

- Geográfico

Na distância geográfica envolve tamanho, logística e infraestrutura de um modo que até mesmo as diferenças climáticas interferem. Apesar da globalização e a internet, as diferenças geográficas ainda existem e inclui: distância física, diferentes fusos horários, clima, tamanho geográfico, ambientes, doenças locais e até mesmo os meios de transporte, comunicação e navegação.

- Econômico

A distância econômica envolve a relação de renda, poder de compra, distribuição de riqueza e produto interno bruto. Esses detalhes podem ser prejudiciais a qualquer empresa que queira ir para o mercado internacional, mas pode trazer oportunidade. Um detalhe essencial é que esse tópico envolve recurso natural, infraestrutura e até mesmo as capacidades organizacionais e acesso à informação.

O CAGE Distance Framework consiste em análises que se utiliza em indústrias de forma que permite a organização avaliar a capacidade competitiva do negócio. Cada distância do “CAGE” afeta diretamente a relação de potencial sucesso em uma organização.

Apesar disso, vale destacar que o CAGE Distance Framework possui limitações que não devem ser esquecidas, por exemplo: consegue definir a entrada, mas não decide o tamanho do mercado; exige intensa pesquisa de mercado, o que não o torna uma estrutura rápida; de forma ideal é necessário ter um especialista do país na sessão e, por fim, está focado no país e não necessariamente na indústria/mercado local.

Referencial teórico

De acordo com todo material apresentado, é possível dizer que o grupo de estrategistas alavancaram as informações de modo mais acessível para os empreendedores que querem ingressar no mercado internacional. Entretanto, apesar de saber todas as distâncias entre uma organização x e y, vale estabelecer que o método não é tão simples quanto parece. Os resultados da metodologia além de serem apenas para a porta de entrada no mercado internacional no país pretendido, exige uma intensa pesquisa que demanda tempo e, se tempo é dinheiro, quanto a empresa está disposta a estagnar?

Além desse fator, a análise da CAGE permite identificar e avaliar os “vazios institucionais” que prejudicam os esforços de internacionalização. É evidente que as diferenças institucionais são importantes, mas somente o são na medida em que a falta de intermediários especializados pode aumentar os custos de transação, assim como a presença que poderá reduzi-los.

Um exemplo dessa estratégia em uma organização é a Unilever Indonésia que utiliza do CAGE para poder usufruir dos benefícios do mercado doméstico e os participantes da indústria de consumo/não cíclica.

Análise

Apesar de toda e qualquer análise conter benefícios e desvantagens, as empresas que buscam internacionalização e cada vez mais eficácia em seus métodos de negócio em um novo mercado/país adotam a CAGE Distance Framework por ser de fácil visualização a cada nova coleta de resultado sobre cada distância. As empresas que se utilizam do método são:

- Unilever (Indonésia);
- Cemex;
- Arcor;
- Grupo AJE.

Cada uma dessas empresas usufrui da praticidade dos métodos práticos da CAGE Distance Framework, já que nas estratégias buscam minimizar as distâncias culturais, administrativas, geográficas e econômicas. Nessa esfera foi possível verificar que as análises foram recursos estratégicos diante de multinacionais emergentes que trouxe a vantagem competitiva para determinado país, inovação de produtos e canais de distribuição.

Vale ressaltar que as multinacionais emergentes não têm obrigatoriamente os recursos que podem ser explorados no mercado externos, o que as torna inicialmente sem vantagem. Mas, a internacionalização acessa recursos estratégicos.

Um exemplo essencial é a Politec que adquiriu a empresa americana Sinergy com o objetivo de ter a tecnologia líder de reconhecimento de íris que ainda não era disponibilizada no mercado brasileiro.

Os estudos apontam que a distância cultural, por exemplo, causa um impacto negativo nas saídas de Investimentos Diretos Estrangeiros (IDE) brasileiro, ainda vale dizer, que as empresas brasileiras têm reação às diferenças institucionais.

E, apesar disso, tiveram avanço na área que buscavam, já que reinventaram o mercado doméstico e trouxeram inovação mediante uma análise adequada do tempo.

Conclusão

Diante de todas a leitura de todos os materiais, cases e artigos disponibilizados fica claro que é essencial o CAGE Distance Framework para as empresas que buscam a internacionalização, já que a pesquisa intensa se adequa ao tempo necessário para atender aos resultados colhidos.

Essa ferramenta não é fácil inicialmente, por conta de exigir olhar aguçado para entender melhor o campo externo no respectivo país. Entender as distâncias culturais, administrativas, geográficas e econômicas; exige uma demanda de tempo e esforço para não deixar os principais tópicos de fora.

Mas, há diversas plataformas, como a Prazie, que oferece um esquema de comparação entre países e apresenta as principais diferenças entre ambos. Oferece facilidade? Sim, mas será que os gestores sabem atuar com tanta “facilidade” para aplicar as possíveis estratégias da empresa em um mercado internacional? É o que em diversos momentos esse método apresenta, já que ao analisar o resultado a prática exige muito mais resiliência para aplicar no mercado.

É essencial no ramo da administração novos métodos e modelos de empreender e comunicar-se através da marca, mas compreender o seu público em sua total diversidade é um desafio que a CAGE Distance Framework traz à tona nos pormenores repletos de detalhes. E, assim como qualquer outra ferramenta, não há somente vantagens nessa metodologia, mas desvantagens. Como a demanda de tempo, intensa pesquisa de mercado e o especialista local para orientar ainda mais a equipe gerencial.

Entretanto, ter ciência dessas desvantagens só faz com que o planejamento esteja a todo vapor em todos os momentos e isso traz ainda mais segurança no processo a ponto de visualizar as probabilidades e projetar com eficácia por quanto tempo tal método pode continuar apenas colhendo resultados para posteriormente serem feitas tomadas de decisões.

Não há empresas impossíveis de entrar no mercado internacional, mas há empresas com dificuldades de compreender o que isso envolve. Por isso, com devido estudo da CAGE Distance Framework, planejamento, organização e exímia consciência sobre o próprio negócio/serviço; é possível encantar novos consumidores através do seu produto. Basta compreender quais são suas distâncias e como minimiza-las, há diversas

formas de comunicação, logo, há diversas formas de levar uma mensagem e ser compreendido e estar atento para que tal mensagem seja transmitida e entendida da forma pretendida.

Inicialmente, foi isso que a equipe de estrategistas fez, avaliaram através de grandes e pequenas empresas que experimentaram tanto o sucesso da iniciativa internacional quanto o fracasso. O olhar aguçado fez com que a administração e novos estudiosos e empreendedores pudessem visualizar com clareza essa face que, apesar de parecer evidente, muitas vezes não o é. Geniais ao notar que essas distâncias vão além do que parece “óbvio” ou fácil de ser notado.

Referência Bibliográfica

CUOFANO, Gennaro. **O Que É A Estrutura De Distância CAGE E Como Usá-La**. EUA, 21 dez. 2022. Disponível em: <https://fourweekmba.com/pt/estrutura-de-dist%C3%A2ncia-da-gaiola/>. Acesso em: 28 abr. 2023.

MINDTOOLS. **Quadro de Distância CAGE**. Internet. EUA, [200-]. Disponível em: <https://www.mindtools.com/asdml1n/cage-distance-framework>. Acesso em: 28 abr. 2023.

GETLUCIDITY (Desconhecido). **Introdução à estrutura de Distância CAGE**. Internet, [200-]. Disponível em: https://getlucidity.com/strategy-resources/introduction-to-the-cage-distance-framework/#What_are_some_of_the_limitations_of_CAGE_Distance_framework. Acesso em: 28 abr. 2023.

SAILOR ACADEMY (Desconhecido). **Análise CAGE**. Brasil, [200-]. Disponível em: https://saylordotorg.github.io/text_international-business/s12-04-cage-analysis.html. Acesso em: 28 abr. 2023.

EMBAPRO. **UNILEVER INDONESIA - CAGE DISTANCE FRAMEWORK**. [S. l.], [200-]. Disponível em: embapro.com/frontpage/cagecoanalysis/12374-unilever-indonesia. Acesso em: 28 abr. 2023.

FERREIRA, Marcelo Portugal; FALCÃO, Marcelo Braga. O Impacto das Distâncias Institucionais do CAGE e das Motivações para a Internacionalização na Saída de Investimento Estrangeiro Direto Brasileiro. **Distância Institucional; Investimento estrangeiro direto; JAULA; Brasil**, Brasil, março/abril 2019. Disponível em: https://www-scielo-br.translate.goog/j/bbr/a/LY8zTt3tQHJJFbK4cBDmLfy/?lang=en&_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=pt&_x_tr_hl=pt-BR&_x_tr_pto=sc#. Acesso em: 28 abr. 2023.

SHAH, Bhavin V. Globalização da Cemex. *In: Globalização da Cemex*. EUA, 4 jun. 2013. Disponível em: <https://www.otherpapers.com/essay/Globalization-of-Cemex/47558.html>. Acesso em: 28 abr. 2023.

DESCONHECIDO. **Estratégia Global da Arcor e Turbulência Local**. Istambul, [20--]. Disponível em: <https://www.coursehero.com/file/48530573/-Arcor-Casedocx/>. Acesso em: 28 abr. 2023.

DESCONHECIDO. **Use uma estrutura de distância CAGE para criar o modelo de sua equipe para o sucesso**: Aplicativo on-line CAGE Distance Framework. Brasil, [20--]. Disponível em: <https://praxie.com/cage-distance-framework-model-online-tools-templates/>. Acesso em: 29 abr. 2023

MACIEL, João Rui Antunes. **Understanding Mexican and Brazilian Multilatinas Market Selection**. Portugal, junho 2018. Disponível em: https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/26369/1/TFM_Jo%C3%A3o%20Maciel_MscMarketing.pdf. Acesso em: 1 maio 2023.