

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - UFPR
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ADMINISTRAÇÃO DE TECNOLOGIA, QUALIDADE
E COMPETITIVIDADE

SIDELE WOEHL

A INFLUÊNCIA DA CAPACIDADE DE ABSORÇÃO NAS DISTÂNCIAS
NA RELAÇÃO ENTRE UMA MULTINACIONAL E SUA SUBSIDIÁRIA

CURITIBA

2011

SIDELE WOHL

**A INFLUÊNCIA DA CAPACIDADE DE ABSORÇÃO NAS DISTÂNCIAS
NA RELAÇÃO ENTRE UMA MULTINACIONAL E SUA SUBSIDIÁRIA**

Dissertação apresentada como Requisito Parcial para a obtenção de grau de mestre em Administração do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Profa. Dra. Zandra Balbinot

CURITIBA

2011

Bem-aventurado o homem que acha sabedoria, e o homem que adquire conhecimento.
Porque melhor é a sua mercadoria do que a mercadoria de prata, e a sua renda do que
o ouro mais fino.

Provérbios 3:13-14

AGRADECIMENTOS

A elaboração desta dissertação só foi possível devido ao apoio de muitas pessoas, seja por meio do acesso a informações, orientação, a partilha de conhecimentos ou o apoio emocional. Pessoas essas que dedicaram seu tempo para auxiliar-me na realizar desta dissertação. Deixo de citá-las nominalmente para não correr o risco da omissão, mas registro aqui meu agradecimento pela participação na construção deste sonho. Desejo que Deus abençoe e ilumine a todos.

Porém, alguns agradecimentos são fundamentais:

Agradeço a minha mãe, pois me educou com muito amor, incentivando-me a estudar. Para mim, minha mãe é a melhor amiga, *coaching* e *mentoring* que alguém poderia ter.

Ao meu pai, pois ele me ensinou a trabalhar, a ter entusiasmo e determinação, não desistindo mesmo em frente a obstáculos.

Aos meus amigos, principalmente àqueles que eu costumava ter contato frequente e que, devido aos estudos, tive que me ausentar dos maravilhosos encontros e festividades.

Aos professores do PPGADM, com os quais aprendi muito. Cada um com suas características únicas e em muitos casos inconfundíveis, mas que certamente me fizeram refletir e evoluir.

Aos colegas de turma, que frequentemente me auxiliaram nos momentos de estudo e também nos momentos de diversão. Com suas experiências e opiniões, enriqueceram fortemente meu aprendizado. Em especial, agradeço à colega Andrea Mendonça, pois como sempre falei: “ela tem o *feeling* acadêmico!” e com essa característica, além de ter muita boa vontade e paciência, ajudou-me a pensar de forma acadêmica. Outra pessoa que merece meus especiais agradecimentos é Áurea Niada, que com sua experiência acadêmica, amizade e vontade de ajudar, auxiliou-me a tomar decisões assertivas e a ingressar na área de docência.

Também não posso deixar de agradecer a doutoranda Claudia Abramczuk que me acompanhou, orientou e auxiliou na finalização deste estudo.

A minha orientadora Dra. Zandra Balbinot, que com seu imenso conhecimento, sabedoria, amizade e paciência, soube me ouvir e orientar nos momentos de dúvidas, sejam elas no âmbito da dissertação ou até mesmo nas minhas escolhas profissionais.

A empresa onde realizei o estudo, pois apesar de não autorizar a divulgação do nome, aceitou-me enquanto pesquisadora e forneceu os dados contidos nesta pesquisa, em especial os voluntários na pesquisa escrita e na entrevista.

Ao CNPQ pela concessão da bolsa de estudos.

Ao meu namorado, Conrado, por aceitar minha ausência e principalmente por auxiliar-me quando possível.

Para finalizar, agradeço a Deus, por ter sido fonte inesgotável de ajuda em todos os momentos, principalmente os difíceis, nos quais só bastava acreditar e confiar em Deus.

LISTA DE ABREVIATURAS

CAGE – Cultural, Administrativo-político, Geográfico e Econômico

EFW – Gasto de Energia

EPO – Escritório de Patentes da Europa

EUROSTAT – Gabinete de Estatísticas da União Europeia

OECD – Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico

SWOT – Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades), Threats (ameaças)

UFPR – Universidade Federal do Paraná

5 S – cinco sentidos, que são descarte, organização, limpeza, higiene e manutenção da organização.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Determinantes das situações futuras.....	24
Figura 2 – Principais Estratégias de Globalização	39
Figura 3 – Desenho da Pesquisa	70

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Exemplos de Distâncias.....	28
Quadro 2 - Sumário das variáveis explanatórias e associação entre dados	37
Quadro 3 - Impacto das Distâncias.....	47
Quadro 4 – Capacidade de absorção.....	64
Quadro 5 – Resumo da metodologia.....	67

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Relação da Distância	46
Tabela 2 – Informações sobre os Entrevistados	69
Tabela 3 – Capacidade de Absorção	92

RESUMO

A inovação torna-se cada vez mais importante para a sobrevivência e o crescimento das empresas. Nesse sentido, é fundamental entender como ocorre o processo de desenvolvimento da capacidade de absorção. Com a crescente internacionalização de empresas, também se torna importante compreender como isso ocorre em cenários diferentes, nos quais é possível presenciar diferenças culturais, administrativas e políticas, geográficas e econômicas. A capacidade de absorção, entendida neste trabalho, como a capacidade de reconhecer o valor de um novo conhecimento, assimilá-lo e utilizá-lo em fins comerciais também será estudada. O objetivo é compreender de que forma a capacidade de absorção de uma empresa minimiza os impactos das distâncias do modelo CAGE em uma empresa multinacional e sua subsidiária. A pesquisa foi desenvolvida em uma empresa que era nacional e posteriormente foi comprada por uma multinacional japonesa. Para verificar as distâncias oriundas dessa relação, foi utilizada a estrutura de distâncias CAGE, desenvolvida por Pankaj Ghemawat (2007). A capacidade de absorção definida por Cohen e Levinthal (1990) foi verificada através do modelo desenvolvido por Zahra e George (2002). Metodologicamente esta pesquisa foi desenvolvida utilizando-se de estudo de caso com dados oriundos da área de gestão de pessoas. Os resultados demonstraram que há diversos aspectos que interferem no processo de internacionalização e que a capacidade de absorção pode diminuir a percepção das distâncias decorrentes desse processo.

Palavras-chave: internacionalização; capacidade de absorção; distâncias culturais; distâncias administrativas e políticas; distâncias geográficas; distâncias econômicas.

ABSTRACT

The innovation becomes more important for business survival and growth. According with this, it is important to understand the way the developing process of absorption capacity happens. With the companies internationalization increase, it becomes so important to understand how this occurs in different views, where is possible to find cultural, administrative and political, geographical and economical distances. The absorption capacity, considered in this work as the capacity to recognize the value of a new knowledge, to assimilate and to make use of it to commercial ends will be studied too. The objective is to understand how the absorption capacity of a company can minimize the impacts of the CAGE model distances in a multinational company and its subsidiary. This research was done in a company that was Brazilian company and was bought by a Japanese international company. To verify the distances arising from this relationship, it was utilized the CAGE structure, developed by Pankaj Ghemawat (2007). The absorption capacity was defined by Cohen and Levinthal (1990) and was verified through the model developed by Zahra and George (2002). Methodologically this research was developed using a case study with information though HR area. The results showed that there are a lot of aspects that interfere in the internationalization process and that the absorption capacity can minimize the perception of the distances.

Keywords: internationalization; absorption capacity; cultural distance, administrative and policies distance; geographical distance, economic distance.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1. PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.2 OBJETIVOS	16
1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICO-PRÁTICAS.....	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO- EMPÍRICA	20
2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO.....	20
2.2 DISTÂNCIA PSÍQUICA.....	25
2.3 MODELO CAGE.....	27
2.5 DISTÂNCIA CULTURAL	29
2.6 DISTÂNCIA ADMINISTRATIVA E POLÍTICA	33
2.7 DISTÂNCIA GEOGRÁFICA.....	34
2.8 DISTÂNCIA ECONÔMICA.....	35
3. AS DISTÂNCIAS CAGE E A CAPACIDADE DE ABSORÇÃO	36
3.1 ADAPTAÇÃO	38
3.2 AGREGAÇÃO	39
3.3 ARBITRAGEM.....	40
4. CAPACIDADE DE ABSORÇÃO	45
4.1 A CAPACIDADE DE ABSORÇÃO E AS DISTÂNCIAS ENTRE MATRIZ E SUBSIDIÁRIAS	56
5. METODOLOGIA	58
5.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	58
5.2 CATEGORIAS DE ANÁLISE	58
5.5 DELINEAMENTO DE PESQUISA	64
5.5.1 Amostra e população.....	66
5.5.4 Instrumentos e coleta de dados	70
6. ANÁLISE DOS DADOS	73

6.1 APRESENTAÇÃO DO CASO.....	73
6.2.1 Distância Administrativa e Política.....	81
6.2.2 Distância Geográfica	85
6.2.3 Distância Econômica	88
7. CAPACIDADE DE ABSORÇÃO.....	89
8. CONCLUSÕES.....	95
9. LIMITES DO ESTUDO.....	99
10. SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	100
REFERÊNCIAS.....	101
APÊNDICE.....	105
APÊNDICE A: Carta para pesquisa	106
APÊNDICE B: Roteiro de entrevista.....	107

1. INTRODUÇÃO

O cenário mundial está marcado por constantes aquisições, fusões e internacionalizações de empresas, assim, novos mercados e novas formas de trabalhar estão aparecendo. O contexto de internacionalização está inserido no dia a dia do meio empresarial, seja de forma direta ou indireta.

Nas últimas três décadas houve um aumento da globalização dos mercados. As empresas viram oportunidades promissoras com a globalização e passaram a lidar com este desafio, que atingiu tanto as empresas como os países. As empresas aumentaram a necessidade de considerar suas estratégias em nível global (SANTOS et al, 2011).

Neste sentido, as empresas se interessaram em atuar de forma global e passaram por grandes mudanças em relação à estratégia administrativa e industrial devido aos novos fatores mercadológicos, ao desenvolvimento tecnológico e à intensa competitividade. As exigências quanto à eficiência, qualidade, flexibilidade e melhores preços têm aumentado, por isso, torna-se cada vez mais difícil destacarem-se entre seus concorrentes (GOMEL, 2005).

Segundo Angué e Ulrike (2010), quando uma empresa decide se internacionalizar ela precisa preparar-se para lidar com situações decorrentes da diversidade entre os países nos quais ela pretende se desenvolver. Assim, os estudos devem ser abrangentes para evitar que as escolhas sejam infundadas e ocasionem perdas financeiras e fracassos industriais.

Ghemawat (2001) estudou os processos de internacionalização e levantou as principais barreiras oriundas do processo de internacionalização. Ao desenvolver o modelo CAGE levantou as principais “distâncias” que ocorrem entre empresas que se internacionalizam. Essas distâncias são: culturais, administrativas e políticas, geográficas e econômicas. Esse modelo é conhecido como CAGE, pois é a junção das iniciais de cada distância anteriormente descritas. Ocorrendo estas distâncias, as empresas internacionalizadas se deparam com a necessidade de transferir diretrizes e conhecimentos e muitas vezes podem não estar preparadas para ultrapassar as barreiras decorrentes destas distâncias. As empresas que se

internacionalizam necessitam transferir procedimentos e tecnologias e também garantir a qualidade da execução, mesmo frente a todas as dificuldades.

O capital intelectual, percebido por meio do conhecimento, experiência e especialização, cada vez mais determina as posições competitivas de uma empresa. Hoje, mais que o capital tangível, físico e/ou financeiro, o capital intelectual é o que influencia o sucesso de uma empresa. O capital intelectual é o principal bem de uma empresa. Pouco importa ter propriedades e maquinários se não houver profissionais para operacionalizar, desenvolver, negociar e inovar os processos (KLEIN, 1998).

Para que isso aconteça, é inquestionável a importância de profissionais capacitados e alinhados com os objetivos estratégicos do grupo, ou seja, a capacidade de absorção de novos conhecimentos e tecnologias é peça-chave no processo de internacionalização.

De acordo com o explicitado acima, considera-se que a internacionalização é uma necessidade eminente para as empresas e também que este processo costuma gerar dificuldades, percebidas através das distâncias. Neste contexto, o conhecimento pode ser considerado um diferencial competitivo. Este trabalho, busca verificar se a capacidade de absorção é capaz de minimizar os efeitos oriundos das distâncias.

Sendo assim, este trabalho pretende analisar a influência da capacidade de absorção de conhecimento e tecnologia nas distâncias ocasionadas devido à internacionalização de empresas. Optou-se por estudar uma empresa brasileira que foi adquirida por um grande grupo multinacional japonês. A escolha por essa empresa justifica-se pelo fato dela estar passando por grandes e constantes mudanças internas.

Para a consecução da proposta deste estudo, após a introdução será apresentada a revisão teórica utilizada, com os tópicos: internacionalização, distâncias e capacidade de absorção. Na sequência, haverá o detalhamento dos procedimentos metodológicos propostos para a realização e atendimento dos objetivos desta dissertação. Finalmente, será apresentada a análise dos resultados obtidos e, por fim, o último capítulo traz as conclusões da pesquisa.

1.1. PROBLEMA DE PESQUISA

O estudo se orientará por meio do seguinte problema de pesquisa:

Como a capacidade de absorção pode minimizar os impactos das distâncias para facilitar o relacionamento entre a matriz japonesa e a subsidiária brasileira?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 *Geral*

Compreender de que forma a capacidade de absorção de uma empresa minimiza os impactos das distâncias do modelo CAGE em uma empresa multinacional e sua subsidiária.

1.2.2 *Específicos*

Os objetivos específicos utilizados para responder a principal questão de pesquisa são os seguintes:

- a) Compreender as distâncias culturais entre a matriz japonesa e a subsidiária brasileira.
- b) Compreender as distâncias administrativas e políticas entre a matriz japonesa e a subsidiária brasileira.
- c) Compreender as distâncias geográficas entre a matriz japonesa e a subsidiária brasileira.
- d) Compreender as distâncias econômicas entre a matriz japonesa e a subsidiária brasileira.
- e) Analisar a capacidade de absorção da subsidiária brasileira.
- f) Verificar a influência da capacidade de absorção nas distâncias do modelo CAGE entre a matriz japonesa e a subsidiária brasileira.

1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICO-PRÁTICAS

A inovação torna-se cada vez mais importante para a sobrevivência e crescimento das empresas. Nesse sentido, é fundamental entender como ocorre o processo de desenvolvimento da capacidade de absorção, pois para que ocorram inovações é necessário haver ambiente propício para absorver conhecimentos e fomentar melhorias e novas idéias.

No mundo contemporâneo um importante recurso de melhoria da capacidade competitiva é o acesso ao conhecimento e inovação e esta é uma das razões pelas quais as empresas se internacionalizam. As empresas, ao se internacionalizarem, têm maior facilidade e acesso a conhecimentos inovadores que podem ser internamente transferidos (SANTOS et al, 2011).

Com a crescente internacionalização de empresas, também se torna importante compreender como isso ocorre em cenários diferentes, onde se presenciam diferenças culturais, administrativas e políticas, geográficas e econômicas. Este trabalho tem o objetivo de ampliar o entendimento sobre essas diferenças e saber como a capacidade de absorção pode facilitar o relacionamento entre a matriz e a subsidiária. Espera-se ampliar os conhecimentos a respeito destes assuntos.

No meio acadêmico muito tem se discutido sobre internacionalização, mas ainda há carência em bibliografias e escassez de estudos aplicados. Ao desenvolver estudos acadêmicos sobre os processos que envolvem a internacionalização, é possível aprimorar este entendimento, ou ainda, possivelmente facilitar a prática empresarial.

As estratégias elaboradas pelas empresas multinacionais precisam ser adaptadas de acordo com cada perspectiva. Neste contexto, torna-se necessário identificar o melhor meio de entrada. No entanto, o planejamento de entrada em diferentes países indica a necessidade de novos estudos para clarificar as facilidades e dificuldades deste processo. O objetivo é perceber os impactos possíveis na entrada em mercados específicos e também como esta relação poderá se desenvolver neste novo mercado (SANTOS et al, 2011).

Para possibilitar a operacionalização dos objetivos deste estudo, a distância entre matriz e subsidiárias será avaliada por meio do modelo CAGE desenvolvido

por Pankaj Ghemawat, que mensura a distância em quatro itens: cultural, administrativo e político, geográfico e econômico (GHEMAWAT, 2001).

O modelo CAGE vem sendo utilizado em diversos estudos sobre internacionalização, visto que as empresas deparam-se com questões relacionadas à distância advinda do processo de internacionalização cada vez com maior frequência. Isto ocorre devido à globalização que está presente em todos os países e está envolvido com todos os setores. Neste cenário, a demanda por novos estudos ligados à distância entre matriz e subsidiárias tem sido evidente. Com mais informações a esse respeito, artigos e demais materiais poderão ser desenvolvidos e auxiliarão o processo de aprendizado acadêmico. As empresas também serão favorecidas, já que poderão sentir-se mais familiarizadas com o assunto e também terão maior e melhor capacidade de análise, para que possam diminuir os riscos inerentes a esse processo e também melhorar os resultados.

Muitas empresas nacionais são adquiridas por grupos multinacionais, mas será que a capacidade de absorção existente na empresa pode ser apontada como fator a ser considerado neste processo de internacionalização? Será que uma maior capacidade de absorção facilita a entrada de um grupo multinacional em uma empresa que anteriormente era nacional?

Este estudo visa verificar como a capacidade de absorção pode impactar nas barreiras existentes devido às distâncias culturais, administrativas e políticas, geográficas e econômicas entre a matriz e a subsidiária. A partir dessas conclusões, será possível elaborar novos estudos sobre estratégias para que uma empresa possa adentrar de forma mais assertiva em um novo país.

Para as empresas, este estudo pode ser útil ao indicar que é possível minimizar as distâncias existentes entre a matriz e os países nos quais ela tem interesse em se expandir, abrindo ou adquirindo uma unidade. O sucesso neste processo de internacionalização pode ser facilitado desde que se conheça a capacidade de absorção da empresa que irá ser adquirida no país de destino. Dessa forma, este estudo pretende mostrar a importância de analisar, estudar e conhecer a capacidade de absorção das empresas ou ainda, dos países onde a empresa pretende se expandir para posteriormente desenvolver a estratégia adequada de entrada no país.

Diante deste contexto, este trabalho busca verificar como a capacidade de absorção pode minimizar as distâncias na relação entre a matriz e sua subsidiária. Por meio da análise da capacidade de absorção e a sua influência com o modelo CAGE, também se espera chegar a informações relevantes que possam fomentar outros estudos, pois a globalização das empresas é um fato, e informações e conhecimentos sobre internacionalização estão sendo altamente demandados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO- EMPÍRICA

Com a fundamentação teórico-empírica são introduzidos os principais temas que embasam e norteiam o problema de pesquisa. Esse capítulo apresenta os fundamentos teóricos envolvendo os principais temas relacionados com o problema de pesquisa proposto, que envolvem a internacionalização, a distância psíquica, as distâncias oriundas do processo de internacionalização e também a capacidade de absorção.

2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO

Apesar de amplamente utilizado, o termo internacionalização necessita ser esclarecido. Geralmente ele é empregado para descrever o movimento de uma empresa ou grupos de empresas para fora do país. Inicialmente este uso poderia ser ampliado caso incluísse que este processo também ocorre quando há o envolvimento de empresas com operações internacionais. Com o comércio globalizado, a ligação internacional entre empresas está mais próxima, seja de dentro para fora ou de fora para dentro (WELCH; LUOSTARINEN, 1988).

A internacionalização acarreta custos e dificuldades diretas, isso pode ser observado em termos de conhecimento técnico e administrativo, no entanto analisando seus riscos e proporções, a internacionalização pode ser benéfica para a empresa. Situações que costumam gerar impasses no processo de internacionalização estão relacionadas ao alinhamento de informações, diferenças culturais gerando danos morais e preocupações quanto à reputação. Essas situações também podem ocorrer em empresas não internacionalizadas, mas são mais evidentemente presenciadas nas empresas que têm unidades em países distintos (GATTAI; MOLTENI, 2007).

Na década de 1980, vários assuntos relacionados ao desenvolvimento tecnológico emergiram. Entre os assuntos, destacam-se os relacionados a novas tecnologias, como adaptá-las às condições locais, como melhorá-las, como difundir esse conhecimento e como isso ocorre entre os países, no contexto de globalização (LALL, 1992).

Além de conhecimentos técnicos e administrativos, as operações internacionais necessitam do comprometimento das pessoas envolvidas, isso se deve ao fato de haverem profissionais que possuem os conhecimentos necessários para resolução do problema, mas que deixam de resolver uma situação por falta de comprometimento, optando por adiar ou ainda, optam pela decisão mais fácil, muitas vezes sem ter atitude proativa frente às situações. Este comprometimento deve ser forte, especialmente quando se trata de pessoas que desenvolvem funções estratégicas e que irão criar e negociar a estratégia internacional. O fator comprometimento representa a força dinâmica que dirige o processo de internacionalização (WELCH; LUOSTARINEN, 1988).

O Paradigma Eclético apresenta os principais motivos para as empresas internacionalizarem-se: ampliação de mercado, melhor eficiência, busca por ativos estratégicos ou, ainda, desenvolvimento de capacidades em outros países. Já no modelo Uppsala a internacionalização ocorre como resposta a pressões por procura de mercados, geralmente ocorrendo devido a limitações na expansão no mercado doméstico.

Dunning (1988) verificou que para a empresa obter sucesso ao globalizar-se, é necessário analisar alguns pontos antes de iniciar o processo de abertura de uma subsidiária no exterior. O paradigma eclético foi primeiramente apresentado no Simpósio “A Alocação Internacional de Atividades Econômicas”, em Estocolmo, 1976. Este estudo indicou que as empresas que possuem filiais em outros países possuem vantagens oriundas das questões de propriedade, localização e internacionalização. O Paradigma Eclético, que também pode ser conhecido como competitivo ou monopolista, defende que as empresas precisam ter vantagens suficientemente compensatórias para se instalar em outro país. A vantagem deve ocorrer mesmo se comparada ao custo de programar e operacionalizar um processo de produção em outro país. A vantagem precisa ser superior aos benefícios de desenvolver a mesma atividade no país de origem e também deve vislumbrar os potenciais concorrentes locais. Obviamente essas vantagens irão variar de acordo com o mercado no qual a empresa está inserida, o produto, as características da empresa e a competitividade do processo, comparando-o a uma perspectiva estática e dinâmica.

Onde há potenciais oportunidades de retorno geralmente há um considerável risco. Os países emergentes não são exceção. Eles passam por situações desafiadoras que necessitam ser analisados previamente para então a empresa se instalar. Mas as oportunidades e desafios existem tanto nos países emergentes quanto nos países em desenvolvimento (ANDERSSON; LUNDSTRÖM, 2007).

O propósito do paradigma eclético é apontar uma metodologia e um conjunto genérico de variáveis que contêm ingredientes necessários para qualquer explanação satisfatória relativa a tipos de valores agregados às atividades internacionais (DUNNING, 2001).

Dunning (1988) ao utilizar o paradigma eclético propôs explicar a amplitude, forma e padrão da produção industrial. O Paradigma Eclético é dividido em três itens: propriedade (O - Ownership), localização (L - Location) e internalização (I - Internalisation). Essas três características formam o acrônimo OLI. Cada segmento possui suas especificidades e em cada ramo industrial há itens a serem analisados de acordo com sua área de atuação, não devendo ser comparado com corporações de outros segmentos.

Dunning (2001) reconhece que o paradigma eclético não é o único modelo para analisar a dinâmica de produção internacional. No entanto, o paradigma pode ajudar a explicar porque o perfil de um investimento no exterior feito por uma empresa ou um país pode ser diferente em momentos diferentes.

As vantagens de localização são: diferença de preços nos produtos e matérias-primas, a qualidade dos insumos, os custos de transporte e comunicação, a distância física, o idioma, a cultura e a distribuição espacial dos insumos e das matérias-primas (KOVACS et al, 2009). Essas vantagens podem ser subdivididas em: estruturais, derivadas de intervenção governamental, que afetam custos ou receitas, e vantagens transacionais, que derivam das oportunidades da gestão de ativos instalados em diferentes países. Dependendo dessas vantagens, a empresa decide onde produzir (GHEMAWAT, 2003).

Apesar do aumento da economia de globalização, os efeitos decorrentes das diversidades entre países continuam influenciando o desenvolvimento internacional das empresas. Muitos autores estão se atentando ao conceito de distância e a forma

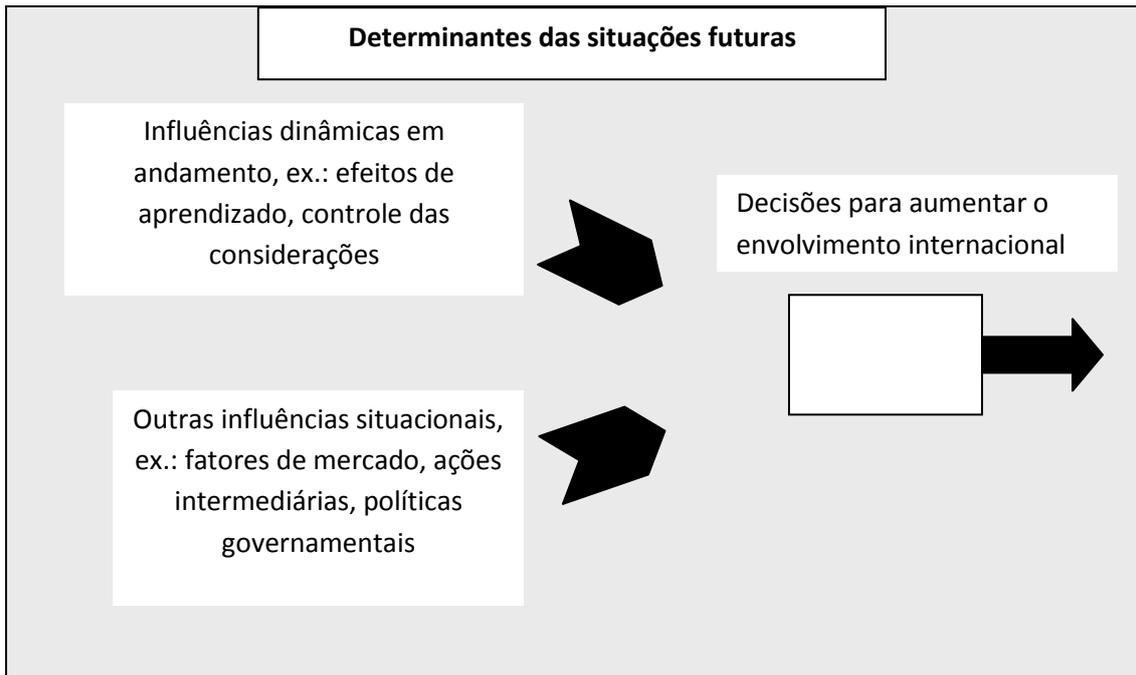
com que as empresas devem estruturar sua entrada no mercado internacional (ANGUÉ; ULRIKE, 2010).

Questões de localização possibilitam que as subsidiárias obtenham maior autonomia de gestão em questões corporativas e particulares na relação com os *stakeholders*, limitando a permeação da cultura corporativa. Para Shenkar et al (2008), as empresas devem procurar investir em países em que há uma cultura hospitaleira, evitando instalar-se em países no quais há rivalidades, pois isso pode afetar o desenvolvimento dos negócios. Já Welch e Luostarinen (1988) afirmam que há vantagens quando a empresa se instala em um país com maiores diversidades, pois essa experiência pode ser vista como uma indicação de melhor maturação no processo de internacionalização.

Na medida em que as empresas aumentam seu nível de envolvimento no processo de internacionalização, há a tendência de mudar o método de atender as demandas do mercado estrangeiro (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Geralmente, esse processo inicia com a exportação padrão, na sequência o processo passa a ser via um agente, passando posteriormente a ter uma subsidiária com foco comercial e então inicia a produção na subsidiária. Na medida em que o comprometimento é fortalecido, ocorre a padronização do processo. As habilidades e competências do mercado estrangeiro e também os conhecimentos e experiências da matriz formam uma oportunidade de desenvolvimento e também desafios (WELCH; LUOSTARINEN, 1988).

Welch e Luostarinen (1988) levantaram dois pontos de decisão que são importantes para que haja o aumento no envolvimento internacional, e como pode ser percebido na figura abaixo, cada um dos pontos possuem uma variedade de fatores relevantes para produzir o impacto e influenciar os fatores.

Figura 1 - Determinantes das situações futuras



Fonte: WELCH E LUOSTARINEN, 1988 (tradução livre).

É difícil a empresa conseguir desenvolver-se internacionalmente caso ela se concentre apenas em um número limitado de países. As empresas tendem, no início, a se aproximar de mercados mais similares a sua realidade e, geralmente, esses países se encontram mais próximos em termos de localização e cultura. De acordo com estudos desenvolvidos pela escola de Uppsala, à medida que as empresas se sentem mais confiantes em internacionalizarem-se, elas passam a buscar os países com maior diferença em termos políticos, culturais, econômicos e também em termos físicos (WELCH; LUOSTARINEN, 1988).

É relevante verificar a capacidade organizacional e de recursos humanos do país onde a empresa pensa em se instalar. O sucesso da subsidiária depende fortemente do conhecimento e experiência dos profissionais. É possível aprender "fazendo", mas é mais vantajoso quando há um recrutamento adequado de profissionais e treinamento apropriado (WELCH; LUOSTARINEN, 1988).

Para Gattai e Molteni (2007), a internacionalização e a dissipação do conhecimento são favorecidas quando o conhecimento é transbordante (*spill over*) e pode ser facilmente repassado quando a empresa se apodera de mais tecnologia e/ou a empresa pertence à indústria de alta tecnologia. A indústria de alta tecnologia e o conhecimento transbordante aperfeiçoa os processos, desenvolvendo mudanças constantes.

Mudanças também são encorajadas com a vinda de empresas multinacionais, isso ocorre porque a distância psíquica é percebida entre as características do ambiente da empresa nacional e das empresas oriundas de outros países (CHILD et al, 2009).

Para melhor entender as características que influenciam o desempenho do processo de internacionalização faz-se importante conhecer o que é distância psíquica e de que forma ela se relaciona com a internacionalização.

2.2 DISTÂNCIA PSÍQUICA

Para Johanson e Vahlne (1977), a distância psíquica é a soma dos fatores que interferem no fluxo de informação entre os países, como: diferenças de linguagem, cultura, sistemas políticos etc. Neste contexto, sabe-se que o aprendizado e o comprometimento levam tempo para serem construídos. Isso exemplifica o motivo pelo qual as mudanças são arriscadas, mas potencialmente compensadoras. Quanto maior é a distância psíquica, maior é a dificuldade de se construir relacionamentos. Levam-se anos para construir um bom relacionamento, pois eles são socialmente construídos. Deficiências no conhecimento do mercado institucional, como dificuldade de conhecimento das leis, do idioma, das regras etc. impactam para que aumente a distância psíquica entre os envolvidos e pode afetar a confiabilidade naqueles profissionais e empresas que vieram do exterior. Esse modelo foi nomeado de Abordagem Processual ou Escola de Uppsala e sugere que o contato com os países seja progressivo, permitindo que a empresa seja beneficiada com o aprendizado decorrente das diferenças (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

De acordo com Angué e Ulrike (2010), a distância psíquica não pode ser considerada como sinônimo de distância cultural. Apesar de ambas terem diversos aspectos em comum, elas não são equivalentes. A distância psíquica considera as diferenças entre as empresas, de acordo com as experiências adquiridas no mercado internacional, já a distância cultural considera a diferença entre nações.

As empresas que atuam em diversos países devem utilizar e deixar de utilizar regras de acordo com a legislação aplicável em cada país. Muitas das

características da distância psíquica estão relacionadas às legislações previamente fixadas naquele país e estas, muitas vezes, estão cristalizadas naquele país, sendo pouco passível de mudança (CHILD et al, 2009).

Para Sousa e Bradley (2006, apud MALHOTRA et al, 2009), a distância psíquica deve ser utilizada considerando-se o nível individual e a distância cultural deve ser aplicada em níveis nacionais. Sendo assim, quando uma empresa pretende abrir uma subsidiária em outro país é mais adequado analisar a situação baseando-se em situações de distância cultural.

Geralmente, as empresas abrem unidades próximas à matriz para posteriormente se inserirem em países mais distantes, com culturas e hábitos distintos. A localização e a expansão das empresas estão dirigidas para locais que sejam mais similares aos das operações existentes. Isso se deve ao fato de que as incertezas são menores, quando a distância psíquica não é tão grande. Normalmente, a empresa inicia suas atividades com baixo envolvimento e comprometimento em outro país; com base nos resultados, o comprometimento e o envolvimento são fortalecidos. As negociações iniciais costumam acontecer aos poucos e vão aumentando até o momento em que a empresa tenha interesse em abrir uma unidade naquele país (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Pode-se afirmar que quanto maior a percepção da distância psíquica entre o país de origem e o país onde a empresa pretende atuar maior é a percepção dos riscos em relação ao desempenho naquele país. Isso tende a fazer com que as empresas tenham receios em fazer maiores investimentos em países onde a distância psíquica é altamente percebida (SANTOS et al, 2011).

Com o passar do tempo, a empresa torna-se experiente em adentrar outros países, assim é desenvolvido um melhor entendimento sobre como ocorre a distância psíquica. Após desenvolver esse entendimento, as empresas costumam sentirem-se mais confiantes e então a expansão em diferentes países se torna mais rápida. Para as empresas e os profissionais que possuem grande experiência em adentrar em diferentes culturas, a distância psíquica ainda é considerada um item crítico. Com experiências bem sucedidas é possível desenvolver autoconfiança, mesmo assim a distância psíquica é considerada relevante. A relação da distância psíquica na internacionalização é indireta, mas isso não significa que não seja

importante, pois pode afetar a forma como ocorre o aprendizado, a confiança e a construção do relacionamento entre as partes (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Child et al (2009) afirmam que a distância psíquica é influenciada pela consequência da percepção das dificuldades enfrentadas ao fazer negócio com os países. A dificuldade ocasionada nesse período pode gerar a falta de confiança e o pessimismo, que desencorajam as empresas para continuarem fazendo negócios com aquele país ou ainda incentivam as empresas a procurar novos países para adentrar.

As conseqüências oriundas e derivadas da distância psíquica são diversas e podem variar devido a vários fatores, por isso um estudo prévio sobre a distância psíquica entre o país de origem e o país onde a empresa está interessada em atuar é importante (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Child et al (2009) recomendam que a distância psíquica continue sendo explorada para que com maior conhecimento do que é e como ocorre, seja possível melhorar a capacidade de negócios com outros países e evitar que a distância psíquica possa impactar em dificuldades de relacionamento no ambiente empresarial. A distância psíquica é um conceito que merece estar sendo reavivado e desenvolvido.

2.3 MODELO CAGE

Ghemawat (2001) também estudou a distância psíquica e em seus estudos avaliou o desenvolvimento de vários sistemas utilizados para reduzir os efeitos negativos da distância, em particular às ferramentas da tecnologia de informação, que possibilitam a comunicação global. As ferramentas da tecnologia estão fazendo o mundo parecer pequeno e relativamente homogêneo, porém, no mundo dos negócios, essa afirmação não parece verdadeira e é muito arriscado pensar dessa maneira.

Fatores relacionados à distância podem ocasionar diversas dificuldades e com isso torna-se importante analisar as consequências da distância nas relações empresariais. As decisões de negócios devem analisar e buscar esclarecimentos sobre as várias dimensões desta distância e como ela pode impactar nas relações com outros países. Neste contexto, estão presente questões relativas a como se dá

a distância entre a matriz e suas subsidiárias e, principalmente, o quão distante é essa relação (GHEMAWAT, 2011).

Ainda, de acordo com os estudos de Ghemawat (2001), muitos riscos e custos são derivados das barreiras existentes devido à distância. As distâncias não podem ser consideradas apenas vislumbrando as separações geográficas, mas também devem ser analisadas sob o ponto de vista das diferenças culturais, administrativas ou políticas e as questões econômicas. Essas dimensões podem tornar o negócio internacional potencialmente mais ou menos atrativo. Exemplos de alguns tipos de distância estão no quadro abaixo:

Quadro 1 – Exemplos de Distâncias

	Distância Cultural	Distância Administrativa	Distância Geográfica	Distância Econômica
Entre pares de países (bilateral)	Idiomas diferentes	Carência de laços coloniais	Distância física	Países ricos e pobres, ou desenvolvidos e em desenvolvimento
	Diferenças étnicas; carência de conexão entre as etnias, carência na rede de relacionamentos sociais	Carência de blocos regionais	Ausência de divisas territoriais comuns	Outras diferenças no custo ou qualidade dos recursos naturais, financeiros, humanos, infraestrutura, informação e conhecimento
	Religiões diferentes	Moedas diferentes	Diferenças de fuso horário	
	Carência de confiança	Hostilidade política	Diferenças de temperatura, clima atmosférico	
	Valores, normas e disposições diferentes			
Países (unilateral / multilateral)	Bitolamento	Economia fechada (predisposição nacional versus predisposição estrangeira)	Isolamento / afastamento de outros países	Tamanho da economia
	Tradicionalismo	Carência de sociedade em organizações internacionais	Carência de navegabilidade interna	Baixa renda per capita
		Instituições frágeis, corrupção	Tamanho geográfico	
			Localização geográfica remota	
			Deficiências no sistema de transporte ou comunicação	

Fonte: GHEMAWAT et al, 2009.

Segundo Malhotra et al (2009), o modelo CAGE é o mais compreensivo para examinar todos os processos envolvidos na distância internacional entre empresas. O modelo CAGE incorporou diferentes dimensões entre o país de origem e o país onde a empresa pretende desenvolver uma subsidiária. Na visão de Sethna (2008), os estudos de Ghemawat são ferramentas excelentes para planejar negócios globais

estratégicos. O modelo CAGE pode ajudar as empresas a examinarem as barreiras existentes no processo de expansão internacional e saber como ultrapassá-las, reduzindo os impactos. O método também oferece um painel que irá auxiliar na compreensão rigorosa das bases para criação de valor durante o movimento de ultrapassar fronteiras.

Para Sanne (2007), o modelo CAGE utiliza o conceito de semiglobalização; ao invés de acreditar que o mundo está totalmente internacionalizado, ele afirma que o mundo está “no caminho da internacionalização”, mas para as próximas décadas, as distâncias ainda serão significativas e importantes.

2.5 DISTÂNCIA CULTURAL

A distância cultural pode ser entendida como a forma com que um país interage com outro e como essa relação ocorre com as empresas e instituições, podendo afetar a preferência e o gosto dos clientes (GHEMAWAT, 2001). Para Slangen et al (2007), a distância cultural é mensurada utilizando diferenças no comportamento e na tratativa entre as pessoas.

A distância cultural pode ser grande quando se considera o país como um todo, mas ao focar na natureza específica do negócio, em alguns casos, é possível que a distância psíquica entre os países não seja tão grande. Isso demonstra a necessidade de se analisar a distância cultural profundamente, dimensionando todas as suas variáveis. O relacionamento comercial entre empresas de diferentes países deve ser baseado na confiança e harmonia que deve ocorrer mesmo entre as diferentes culturas, especialmente naquelas de países emergentes na qual os valores tradicionais são fortes e as alternativas formais são poucas ou fracas (CHILD et al, 2009).

Kogut e Singh (1988) consideram que as diferenças culturais entre os países aumentam o risco de problemas relacionados à integração e isso pode ser apropriadamente analisado e minimizado de acordo com o modo de entrada. Eles evidenciam a importância da análise do aspecto cultural para poder escolher a melhor forma de entrada em outro país. São listados dois itens: a distância cultural

entre os países e a tentativa de diminuição da incerteza em nível corporativo, como aspectos organizacionais e gerenciais.

As diferenças podem ser em relação à religião, raça, normas sociais e até mesmo ao idioma utilizado pelo país. Países que utilizam o mesmo idioma possuem três vezes mais facilidade para realizar os negócios do que aqueles que falam idiomas diferentes. Outro fator cultural que é ainda mais delicado são as normas sociais. O que se espera das relações e a forma com que elas acontecem variam muito de país para país. O que é natural em uma determinada cultura pode ser estranho e até mesmo ofensivo em outra cultura (GHEMAWAT, 2001). A distância psíquica atual e a resposta do varejo para a distância psíquica irá, essencialmente, progredir linearmente em um contínuo no qual o gerenciamento das respostas do varejo combina com as mudanças embutidas sem o conceito de distância psíquica. Se a cultura dos países não tiver conexão há de se preocupar com o gerenciamento dessas diferenças culturais. Enquanto a cultura das empresas não estiver conectada haverá importantes diferenças, por isso as empresas geralmente optam por mercados onde as questões objetivas, subjetivas, psicológicas e os fatores pessoais são compatíveis. O desempenho da empresa é afetado conforme a habilidade da empresa de responder as diferenças culturais existentes em cada extremo (GHEMAWAT, 2001).

Johanson e Vahlne (1977) já haviam afirmado que no início as empresas tendem a se aproximar de mercados mais similares a sua realidade e, geralmente, esses países se encontram mais próximos em termos de localização e cultura. À medida que as empresas se sentem mais confiantes, elas passam a buscar também os países com maior diferença em termos políticos, culturais, econômicos e também em físicos.

As reflexões relacionadas à entrada em um novo mercado deveriam iniciar com as decisões sobre mercados que possuem a base da cultura com similaridades quanto ao idioma, assim como atos que conduzem à expressão social, influenciam e desenvolvem mais as mensurações sofisticadas de distância psíquica do que mede as culturas diferentes (GHEMAWAT, 2001).

Segundo Ghemawat (2001), o idioma é um componente da cultura, a linguagem influencia a cultura e a cultura influencia a distância psíquica. A distância

psíquica, por sua vez, influencia as decisões comerciais. No entanto a força das relações entre a seleção de mercado e a linguagem deve ser mais construtiva para ver a linguagem tendo dois modelos quando a distância psíquica impacta no processo de seleção de mercado.

Ao abrir uma subsidiária em um país que possui idioma diferente, é necessário considerar que poderá haver problemas e dificuldades com relação à comunicação, baixo entendimento e também com os custos de serviços de tradução. As dificuldades de comunicação ocasionam dificuldades de entendimento entre o corpo diretivo, que geralmente veio da matriz ou tem mais contato com a matriz, e com os demais níveis da organização (ANDERSSON; LUNDSTRÖM, 2007).

Diversas pesquisas, utilizando estudos empíricos, verificaram que a cultura nacional tem um impacto significativo nas decisões quanto à internacionalização de empresas. Uma das decisões influenciadas é o modo de entrada que em geral influencia as questões culturais e outros fatores nacionais (MALHOTRA et al 2009).

Os hábitos mudam de uma cultura para outra, o que é considerado constrangedor em um país pode não ser constrangedor em outro país, atitudes e comportamentos que são vistos com preconceito em um país podem ser perfeitamente aceitas e consideradas cotidianas na vida de pessoas de outros países. Por exemplo, os japoneses costumam ter casas pequenas, esta atitude é muito diferente dos norte-americanos. Outro exemplo é a carne, que para os povos de religião hindu é algo proibido, em outras partes do mundo é o prato principal das refeições diárias (GHEMAWAT, 2001).

A distância cultural pode ser vista quando clientes preferem um produto de acordo com os hábitos culturais daquele país. O mesmo produto pode estar entre os prediletos ou ser evitado, de acordo com os padrões culturais daquele mercado consumidor (ANDERSSON; LUNDSTRÖM, 2007).

Em decorrência da globalização e a acirrada competição, as empresas necessitam construir relacionamentos cooperativos com empresas de diversos países. Quando a empresa entra em um desses acordos, passa-se a conviver com as situações de diferenças existentes entre as empresas, porém os efeitos oriundos dessas distâncias ainda não foram pesquisados suficientemente, provavelmente

devido à dificuldade de acesso a informações pertinentes à distância (ANGUÉ; ULRIKE, 2010).

Quanto maior a distância cultural entre o país de origem e o país da subsidiária, menor é o número de aquisições feito por empresas de origem daquele país (MALHOTRA et al, 2009).

Shenkar et al (2008) comentaram que a natureza e as consequências das trocas culturais são fortemente influenciadas pelo conteúdo e posição da troca. Essa troca será mais intensa para empresas do meio de comunicação, artístico e cultural, pois elas são vistas como estando relacionadas a questões emocionais centrais do país. Dessa forma, empresas da área de comunicação, cultura e artes terão enormes dificuldades ao tentarem se instalar em países que possuem divergências culturais agravantes.

Ignorar a distância cultural é um grande erro. Por isso, é necessário analisar todos os fatores culturais dos países envolvidos e a melhor forma de haver interação adequada entre os mesmos. Basear-se em suposições pode acarretar grande prejuízo (GHEMAWAT, 2001).

Para Hofstede (2006), cultura é forma coletiva de pensar que distingue membros de um grupo ou categoria de pessoas de outro grupo ou categoria. Sempre é um fenômeno coletivo. As culturas organizacionais são percebidas pela forma com que as pessoas se relacionam com o ambiente organizacional.

As diferenças culturais também incluem as diferenças inter-regionais em idiomas e identidade nacional. As diferenças administrativas e políticas incluem aquelas criadas por decisões descentralizadas para a região e por carência de mecanismos para coordenação inter-regional. As diferenças geográficas não são apenas a distância física como as questões de diferenças de infraestruturas. As diferenças econômicas também são caracterizadas pelos diferentes tipos de renda, as evidências que indicam queda ao invés de ampliação do comércio etc. (GHEMAWAT et al; 2009).

Essas quatro dimensões podem impactar positiva ou negativamente nas relações de negócio, devendo ser consideradas antes de se iniciar o processo de internacionalização. Esses quatro itens influenciam os negócios de forma

diferenciada. Para evitar os impactos decorrentes das distâncias, as empresas tendem a optar por iniciar a abertura de subsidiárias em países a economia similar, assim a empresa pode transferir com maior rapidez os seus modelos de negócio para países com características econômicas similares em termos de comunicação, distribuição, negócios institucionais e rendimento disponível do consumidor (GHEMAWAT, 2001).

2.6 DISTÂNCIA ADMINISTRATIVA E POLÍTICA

Segundo Slangen et al (2007), a distância administrativa e política pode ser verificada por meio de questões de estabilidade política, efetividade do governo, controle da corrupção, qualidade das políticas atuais, regras e leis. Para Ghemawat (2001), primeiramente as relações políticas e administrativas entre os países devem ser amigáveis para que haja a possibilidade de resultados positivos nas transações comerciais. Os países também podem criar distâncias políticas e administrativas de mensuração unilateral. A maior dificuldade são as barreiras existentes devido a políticas nacionais para comércio com outros países, isso ocorre devido à concorrência entre países, pois os países querem se proteger desta concorrência. Por isso, surgem as cotas para transações com outros países, políticas que dão preferência para produtos nacionais, geram restrições a produtos oriundos de outros países etc. (GHEMAWAT, 2001).

Geralmente o governo desenvolve maiores esforços para proteger empresas caso elas se encontrem em situações como: é uma grande empregadora; é líder nacional (símbolo de patriotismo); é uma empresa importante para a segurança nacional; produz matérias-primas essenciais (alimentos, combustível, eletricidade etc.); produz serviços ou produtos vistos como de direito humano (hospitais, indústrias do setor de saúde); indústrias de exploração de recursos naturais; empresas que utilizam grandes investimentos em propriedades naturais (refinarias de petróleo, extração de alumínio etc.). As empresas tendem a reduzir investimentos e comercialização em países conhecidos por conflitos sociais e corrupção (GHEMAWAT, 2001).

Para Andersson e Lundström (2007), a distância administrativa política inclui fatos como mesma moeda comercial, fazer parte do mesmo regime político e ter

acordos de comércio preferencial. A distância administrativa pode ser aumentada se houver barreiras comerciais entre os países, como cotas ou tarifas. Outro fator a ser considerado é a infraestrutura institucional. Fatores como corrupção e conflitos sociais tornam ainda mais difícil a integração da empresa vinda do exterior.

A distância administrativa e política pode ser definida como as diferenças do sistema administrativo de cada país. Exemplos: regras, leis, regulamentos e políticas governamentais. As empresas que iniciam em um país com diferenças agravantes no sistema administrativo passam por grande nível de insegurança e dificuldades de realizar negócios no novo país (SLANGEN et al, 2007). Se as empresas impactam significativamente na economia do país, elas podem usufruir do poder de arbitragem, em alguns casos, essas empresas podem influenciar nas normas e regras políticas e administrativas praticadas. De forma similar, as empresas também podem se utilizar de países influentes para pressionar outros governos a gerar condições favoráveis. Fatores como esses demonstram que o potencial de utilizar influências gera grandes oportunidades de arbitragem administrativas (GHEMAWAT, 2003).

2.7 DISTÂNCIA GEOGRÁFICA

A distância geográfica geralmente ocorre de forma proporcional à distância física entre os países: quanto mais longe for o país, mais difícil será conduzir negócios com ele. Mas além da distância física, outros itens devem ser considerados: tamanho, distâncias médias com as fronteiras, acessibilidade via mar e oceano, topografia, infraestrutura de transporte e comunicação. A distância geográfica impacta diretamente no custo com transporte e isso pode tornar menos atrativo ou até tornar o negócio inviável (GHEMAWAT, 2001).

Além da distância medida por quilômetro entre países, também interessa os acessos para a infraestrutura de água, comunicação e transporte. A infraestrutura de um país pode alterar o *ranking* de avaliação desde aspectos voltados ao custo e velocidade de transporte dos produtos (ANDERSSON; LUNDSTRÖM, 2007).

Geralmente, quanto maior a distância entre dois países, mais difícil será a gestão e a condução do negócio. Estudos demonstram que há deficiente

infraestrutura de informação devido a longas distâncias entre os países. Quanto maior a distância geográfica entre o país de origem e o país onde a empresa pretende abrir uma subsidiária, menor é o número de aquisições feitas por empresas do mesmo país de origem (MALHOTRA et al, 2009).

Essa distância evidencia-se, principalmente, quando analisamos países com grande diferença geográfica; países que se encontram em espaços remotos e/ou distintos do globo terrestre. Há estudos que comprovam que a troca de mercadorias decresce proporcionalmente ao aumento da distância física entre os países. Isso pode ser rapidamente deduzido se analisarmos o custo com transporte (SLANGEN et al, 2007).

2.8 DISTÂNCIA ECONÔMICA

A riqueza e o poder de consumo é o atributo econômico mais importante para caracterizar a distância econômica. Os países mais ricos têm maior facilidade de se engajar em relações comerciais internacionais do que os países mais pobres, isso se deve ao poder econômico. Os países ricos possuem mais atividades com outros países ricos, já os países pobres também possuem mais atividades comerciais com os ricos. A forma com que ocorrem as relações comerciais também difere de acordo com a situação econômica de cada país. Um exemplo é o grupo Wal Mart: suas lojas dos EUA e do Canadá são muito parecidas, possuem a mesma forma de trabalhar. Já na Índia, o Wal Mart adota outras estratégias de comercialização. As estratégias comerciais são desenvolvidas de acordo com a situação econômica de cada país (GHEMAWAT, 2001).

A distância econômica refere-se ao montante que um país difere do outro em termos de desenvolvimento econômico. Verifica-se que os países mais desenvolvidos economicamente tendem a desenvolver mais processos de internacionalização com outros países altamente desenvolvidos. Os países menos desenvolvidos, por sua vez, também tendem a desenvolver mais negócios internacionais com os países desenvolvidos economicamente. O que ainda não está claro é se a dimensão da relação das quatro distâncias CAGE está sofrendo alterações nos últimos anos (SLANGEN et al, 2007).

A distância econômica, segundo Slangen et al (2007), é verificada por meio da diferença no PIB (Produto Interno Bruto) *per capita* e essa informação é obtida através de indicadores mundiais.

As empresas podem se beneficiar das diferenças econômicas entre países, por meio da exploração da mão de obra mais barata. É comum as empresas utilizarem a mão de obra operacional de países mais pobres, pois o custo é menor. Mas empresas de tecnologia também podem utilizar a mão de obra qualificada de países em desenvolvimento, como é o caso da indústria aeronáutica no Brasil (GHEMAWAT, 2003).

3. AS DISTÂNCIAS CAGE E A CAPACIDADE DE ABSORÇÃO

Recentemente Angué e Ulrike (2010) fizeram um sumário com os autores, recursos e métodos no qual é possível encontrar maiores informações sobre o CAGE e ainda acrescentaram um item: a distância tecnológica.

Quadro 2 - Sumário das variáveis explanatórias e associação entre dados

Conceito	Operacionalização dos assuntos	Recursos e Métodos
Distância Cultural – C	Kogut e Singh (1988) índice sintético	Hofstede (2001) Kogut e Sigh (1988)
Distância Administrativa – A	Diferenças em termos de direito de propriedade intelectual Diferenças em termos de estrutura legal Diferenças em termos de regulamento Diferenças em termos riscos políticos Membros de zonas econômicas	Ginarte e Park (1997), Park (2008) EFW (<i>various eds</i>) Guia dos Riscos Internacionais dos Países
Distância Geográfica – G	Logaritmo das distâncias em km entre as capitais Reciprocidade dos números de fronteiras comuns entre os países	Cabo (1997) Ghemawat (2001)
Distância Econômica – E	Diferenças em termos de PIB <i>per capita</i> Diferenças em termos de abertura da economia Diferenças em termos do nível de exportação Diferenças em termos do nível de	Eurostat (dados online) OECD Factbook OECD e Banco Mundial Relatório de Desenvolvimento Humano

	desenvolvimento Diferenças em termos de risco econômico	Guia dos Riscos Internacionais dos Países
Distância Tecnológica (T)	Diferença em termos de investimentos em pesquisa e desenvolvimento de acordo com o percentual do PIB Diferenças em termos de capacidade de inovação nacional Diferenças em termos de novas empresas de biotecnologia por população (milhões) Diferença em termos de número de patentes da área de biotecnologia aplicadas com EPO por população (milhões)	OECD Factbook Porter e Stern (2001) Relatório de Desenvolvimento Humano Relatórios da Ernst & Young e OECD Estatísticas Biotecnológicas EUROSTAT

Fonte: ANGUÉ e ULRIKE (2010) – tradução livre.

O modelo CAGE é o mais abrangente modelo das distâncias oriundas de processos de internacionalização e também o modelo mais fácil de entender. Esse modelo avalia itens que podem colocar em risco a iniciativa de ter uma subsidiária em outro país (ANDERSSON; LUNDSTRÖM, 2007).

De acordo com Sanne (2007) o método CAGE proporciona a possibilidade de verificar os fatores adicionais ao processo de internacionalização. Ele está constituído em: adicionar volume ou crescimento; diminuição de custos; melhorar a atratividade industrial; arbitragem; normalizar ou aperfeiçoar os riscos; gerar conhecimento (e outros recursos e capacidades) e por fim diferenciar ou aumentar a satisfação em relação ao pagamento.

Estudos têm verificado a relação de diversas das distâncias CAGE em uma grande quantidade de fenômenos de negócios, mas a importância relativa de todos os quatro tipos de distância para a internacionalização de empresas ainda não está esclarecida (SLANGEN ET AL, 2007).

Verificando as grandes diferenças existentes entre países, percebe-se a necessidade de adequar a estratégia de internacionalização. Uma das estratégias é competir da mesma forma em qualquer país ou delegar a autoridade total aos gestores da empresa naquele país, de forma a ajustar as operações às condições locais. Em outros casos, essa mesma estratégia pode gerar diversos problemas.

Para facilitar o entendimento, Ghemawat (2007) agrupou as principais estratégias em três categorias: adaptação, agregação e arbitragem.

Figura 2 – Principais Estratégias de Globalização



Fonte: GHEMAWAT, 2007 (tradução livre),

Segundo Ghemawat (2008), a partir da combinação dessas abordagens, a empresa pode obter vantagens na internacionalização. Takano (2009) afirmou que o modelo CAGE traz uma abordagem para a definição da melhor modalidade de entrada e aplicação da estratégia de internacionalização, através do tripé AAA, ou seja, Adaptação; Agregação e Arbitragem. Abaixo, segue explanação:

3.1 ADAPTAÇÃO

Pode ser considerada a estratégia mais óbvia de lidar com as diferenças. Se o mercado local possui preferências diferentes é necessário verificar as modificações em processos, modelos de negócios ou produtos para poder se

adaptar aos novos mercados. A adaptação gera custos e se a empresa está em diversos países é difícil poder se adaptar a todas as demandas. A essência da boa adaptação está em saber priorizar e administrar a complexidade. Segundo GHEMAWAT (et al, 2009), basicamente há cinco tipos de adaptação, são elas:

- **Variação:** gera um grande custo e é complexa, a variedade de produtos, políticas, posições, métricas etc.
- **Foco:** reduz a necessidade de variação através de opções focadas e limitadas de produtos, segmentos etc.
- **Externalização:** reduz a carga de variações por meio de parcerias, alianças estratégicas, franquias, *networking* etc.
- **Design:** reduz o custo das modificações através de um projeto flexível, utilizando-se de elementos que podem ser variados, projetos modulares etc.
- **Inovação:** melhorar a efetividade da variação por meio da inovação, transferindo ideias entre os países e localizações. Recombinando os elementos utilizados na matriz ou ainda, se transformando no ambiente.

Cada uma dessas estratégias também aumenta os desafios gerenciais. Por exemplo, a adaptação geralmente demanda a capacitação dos gestores de cada país para alcançar a relevância local. Com esta estratégia também pode ser necessário cuidar para que não haja excessiva variação ou complexidade de forma que torne difícil de coordenar em outro país (GHEMAWAT et al; 2009).

3.2 AGREGAÇÃO

É todo o processo de agrupamento para criar melhores economias de escala que a adaptação de país para país pode prover. É o investimento em melhorias entre os países. Esse processo baseia-se fortemente nas médias e grandes organizações que podem desenvolver mecanismos entre países. Mas a agregação também pode ocorrer no comércio entre regiões. As estratégias regionais também são de grande importância (GHEMAWAT et al; 2009).

Segundo Sanne (2007) na agregação as diferenças podem ser superadas agrupando-se com países que possuem características similares nos itens avaliados na ferramenta CAGE.

Agrupar-se por meio de regiões geográficas é uma opção. Mas é possível utilizar-se de outros meios de agrupamento. Uma empresa que produz softwares de treinamento, por exemplo, pode agrupar-se com outras empresas que utilizam o mesmo idioma. Pensando em laços culturais, a Índia, por exemplo, é mais “próxima” da Inglaterra do que se comparado à França (SANNE, 2007).

3.3 ARBITRAGEM

É a evolução do conceito de comércio internacional, onde as diferenças e assimetrias entre os mercados nacionais ou regionais são exploradas. Geralmente, a localização da cadeia de suprimentos está em diferentes lugares. Um exemplo é o grande número de empresas que possuem a fábrica na China e a central de atendimento telefônico localiza-se na Índia. Isso ocorre devido ao baixo custo da mão de obra fabril chinesa e o baixo custo da mão de obra indiana, que ainda conta com diversos profissionais fluentes em inglês e outros idiomas, capazes até de utilizar-se de sotaque de determinadas regiões, conforme interesse do contratante (GHEMAWAT et al; 2009).

Sanne (2007) comentou que a arbitragem é uma estratégia para criar valor no processo de internacionalização. Considerando as diferenças entre os países como oportunidades é possível fazer estas diferenças trabalharem a favor da empresa.

Na arbitragem, busca-se a economia de escala e não a padronização. As empresas podem obter maior lucratividade se os produtos forem produzidos em países onde o custo de fabricação é menor e depois vender estes mesmos produtos em um mercado mais lucrativo, mesmo que esteja em um país distante. Mas há exceções, por exemplo, determinados produtos ganham mercado pelo glamour e não pelo preço, o que justifica continuar com a fabricação em países onde o custo de fabricação é elevado, este é o caso dos relógios suíços, dos perfumes franceses,

da alta costuma italiana etc. em que o consumidor tem o desejo de pagar, mesmo sabendo que o custo é alto (GHEMAWAT et al; 2009).

Comprar e/ou produzir bens em países onde estes produtos têm baixo custo e posteriormente vendê-los em um país onde o consumidor deseja este produto a ponto de pagar um valor consideravelmente maior para adquiri-lo é uma estratégia de arbitragem. Um exemplo é a produção de produtos na China que posteriormente são vendidos por preços consideravelmente maiores em outros países (SANNE, 2007).

A arbitragem administrativa pode ser evidenciada por meio das diferenças tributárias, decorrente de diferença de impostos e taxas nos diferentes países. O aspecto geográfico baseia-se na redução de preços de transporte e telecomunicação para países onde o produto é escasso. A arbitragem econômica explora questões específicas de custo produtivo e vantagens econômicas tendo, por exemplo, plantas de produção alocadas onde o custo de mão de obra é mais barato (GHEMAWAT, 2008).

Arbitragem cultural é o que as grandes empresas americanas de *fast food* fazem, vendendo comidas em diversos países e com isso sua cultura acaba sendo divulgada nestes locais. Outro exemplo é o *reggae* jamaicano que consegue vender músicas em diversas culturas (SANNE, 2007).

Segundo Sanne (2007) Ghemawat desenvolveu a estrutura de análise por meio da adaptação, agregação e arbitragem para ter informações que possibilitam a empresa obter vantagens nesse processo. De acordo com a ideia de semiglobalização, as unidades de uma empresa globalizada não podem ser perfeitamente padronizadas e sim adaptadas de acordo com os diferentes países:

- **Variação:** a empresa pode escolher oferecer diferentes produtos em diferentes países e somente ajustar as diferenças entre os países. Exemplo: eletrodomésticos
- **Foco:** além da diferenciação, a empresa pode se focar geograficamente, em produtos e também em processos produtivos. Com isso a heterogeneidade é reduzida e a vantagem competitiva aparece.

- **Externalização:** é estratégico para as empresas agirem em ações corporativas com empresas que já atuam naquele país e que possam dar apoio no período de entrada em novos mercados.
- **Design:** os custos podem diminuir significativamente se houver ligação entre a estrutura organizacional e a produtiva, por exemplo, capacitando e utilizando o trabalho operacional em países onde o custo de mão de obra é menor.
- **Inovação:** ajustes nas diferenças dos países podem controlar o inexplorado poder inovador. Uma característica que foi desenvolvida, fora da necessidade de um país, pode formar a proporção única de vendas de outro país. Ao invés de ajustar as diferenças, é possível ultrapassá-las, utilizando-se da agregação.

Andersson e Lundström (2007) afirmam que os dois fatores mais importantes do modelo CAGE são a distância cultural e a geográfica. As duas distâncias que menos são evidenciadas, segundo estes mesmos autores, são a econômica e administrativa política. Eles ainda afirmam que a dimensão da distância cultural é claramente mais forte que a dimensão da distância geográfica. O fato de a proximidade geográfica poder influenciar positivamente nas relações comerciais é mais fortemente verificado nos casos em que a cultura de um país está alinhada com a cultura de outro, no qual se fala o mesmo idioma ou idiomas parecidos.

As empresas tendem a negligenciar a importância da distância se o país em questão apresentar um mercado atrativo. No entanto, o efeito da distância entre países pode ser moderado se considerarmos as vantagens comerciais daquele outro. Dessa forma, é possível afirmar que a distância tem maior importância para países onde o potencial de mercado for pequeno do que para aqueles países que oferecem um grande mercado potencial (MALHOTRA et al, 2009).

Para Ghemawat (2003), o fato de a empresa estar presente em diversos pontos do mundo torna viável o aproveitamento de seus processos por meio da opção da realização de cada etapa no lugar em que for mais vantajoso, sendo denominado de arbitragem empresarial.

O potencial de mercado modera a relação entre as distâncias e aquisição de empresas em outros países. Na mesma proporção que o potencial de comércio do país aumenta, diminui a relevância das diferenças decorrentes da distância cultural, administrativas, geográfica, econômica e a aquisição de empresas em outros países, com grande mercado potencial, aumenta (MALHOTRA et al, 2009).

Malhotra et al (2009) desenvolveram um estudo compreensivo empírico para examinar o modelo CAGE. A primeira conclusão do estudo foi que as questões decorrentes das quatro distâncias se mostraram evidentes, apontando que o uso do modelo CAGE oferece uma ampla visão de distância nos mercados que estão se expandindo em países diferentes.

A segunda conclusão, para Malhotra et al (2009), foi que o modelo indica claramente que a distância entre a matriz e o país no qual se pretende abrir uma subsidiária influencia no comportamento aquisitivo de empresa. Por último, há a sugestão de que as empresas que tem intenção de abrir subsidiárias em outros países, entrando neste mercado altamente competitivo, deveriam considerar essas quatro distâncias, mas focar principalmente o potencial de negócio e a atratividade daquele país. Também foi evidenciado que a direção não deveria estar motivada totalmente pelos benefícios potenciais de investir em países próximos e com crenças culturais semelhantes, mas sim, deveria focar a atenção em quão atrativo o país em questão pode ser para o negócio.

Para Sethna (2008), a visão do modelo CAGE aborda um mundo que é semiglobalizado, pois são consideradas as diferenças que existem entre os países, por isso as estratégias que presumem que o mundo está totalmente globalizado se utilizam de exemplos das similaridades entre países. Obviamente é importante aproveitarmos as vantagens que há entre os fatores de similaridade entre países, mas não é possível fazer a análise sem considerar as diferenças. Para Ghemawat (2007) o impacto das distâncias pode variar de acordo com tipo de mercado e o tipo de indústria, conforme quadro abaixo:

Quadro 3 - Impacto das Distâncias

Distância Cultural	Distância Administrativa	Distância Geográfica	Distância Econômica
<i>As diferenças culturais são mais importantes quando:</i>	<i>O envolvimento governamental é mais forte quando as indústrias são:</i>	<i>A geografia interage de forma mais importante quando:</i>	<i>As distâncias econômicas interferem com maior impacto quando:</i>
Os produtos tem grande conteúdo linguístico (Ex.: Programas de TV)	Produtos de necessidade básica (Ex.: eletricidade)	Os produtos tem um baixo valor por peso ou volume por proporção (Ex.: cimento)	A natureza da demanda varia com o rendimento. (Ex.: carros)
Os produtos remetem a identidade cultural ou nacional (Ex.: comidas)	Produtos de outras autoridades (Ex.: drogas)	Produtos são frágeis ou perecíveis. (Ex.: vidro, frutas)	Economias padronizadas ou com escalas limitadas (Ex.: cimento)
As características dos produtos variam de acordo com o tamanho (carros) ou padrão (eEx.: equipamentos elétricos)	É um grande empregador (Ex.: agricultura, fazendas)	Requer grande supervisão e operação local (Ex.: serviços)	Custo com a mão de obra e outros fatores são salientes. (Ex.: trajes)
Os produtos carregam padrões específicos de qualidade de acordo com as associações nacionais (Ex.: vinhos)	É largamente fornecido pelo governo (Ex.: transporte em massa)		Distribuição ou sistemática do negócio são diferentes (Ex.: seguros)
	Campeão nacional (Ex.: industria aerospacial)		Empresas precisam ser responsáveis e ágeis (Ex.: aparelhos domésticos)
	Vital para a segurança nacional (telecomunicações)		
	Explora recursos naturais (óleo, minérios)		
	Sujeito ao alto custo (Ex.: infraestrutura)		

Fonte: GHEMAWAT , 2007 (tradução livre)

Com as quatro distâncias do modelo CAGE verifica-se a possibilidade de evitar erros, focando no potencial de benefícios futuros ao invés de olhar a situação de fora, que inclui maior risco e custo (ANDERSSON; LUNDSTRÖM, 2007).

Ghemawat (2001) verificou que os economistas geralmente contam com a teoria do fluxo do comércio que afirma que há uma relação positiva entre o tamanho econômico e o comércio e uma relação negativa entre a distância e o comércio. Baseando-se nesta teoria e no modelo dos economistas Jeffrey Frankel e Andrew

Rose, Ghemawat (2001) desenvolveu a tabela abaixo, para mensurar a relação da distância:

Tabela 1 – Relação da Distância

Atributos da Distância	Mudança no Comércio Internacional (%)
Nível de Renda: PIB per capita (1% aumento)	0,7
Tamanho da Economia: PIB per capita (1% aumento)	0,8
Distância Física (1% de aumento)	-1,1
Tamanho físico (1% de aumento)*	-0,2
Acesso marítimo*	50
Fronteira comum	80
Idioma comum	200
Bloco de comércio regional comum	330
Relação de colônia-colonizador	900
Mesmo colonizador	190
Mesmo governo	300
Mesma moeda	340

* efeitos estimados exclui as quatro últimas variáveis da tabela.

Fonte: GHEMAWAT, 2001 (tradução livre)

Uma das questões ligadas ao nível de desenvolvimento tecnológico é a capacidade de absorção. A distância entre a matriz e a subsidiária pode ser menos percebida se houver proximidade no desenvolvimento tecnológico dos profissionais envolvidos no processo. Se a capacidade de absorção for ampla, é possível gerar um bom desenvolvimento tecnológico, apesar das distâncias em termos culturais, administrativos e políticos, geográficos e econômicos.

4. CAPACIDADE DE ABSORÇÃO

Cohen e Levinthal (1990) utilizam o termo capacidade de absorção para descrever a habilidade de explorar o conhecimento externo e utilizá-lo com foco em desenvolvimento de capacidades inovadoras. A habilidade da empresa de reconhecer o novo valor, a informação externa e assimilá-la e ainda aplicá-la, é a

capacidade de absorção. Desenvolver atividades relacionadas à inovação e pesquisa incentiva o desenvolvimento da capacidade de absorção.

As empresas não necessitam apenas de recursos físicos e financeiros, os recursos humanos são primordiais para o bom desenvolvimento do negócio. A habilidade de adquirir, administrar e gerenciar conhecimentos é estratégica. Os conhecimentos requeridos para que o processo de internacionalização seja bem sucedido são diversos, por exemplo, o conhecimento sobre mercados externos, técnicas operacionais, meios de fazer negócios, como realizar o processo logístico etc. Essas informações e conhecimentos não são rapidamente adquiridos e representam um grande impacto na lucratividade do negócio (WELCH; LUOSTARINEN, 1988).

As teorias sobre capacidade de absorção propõem que o conhecimento adquirido em experiências anteriores facilita a identificação, seleção e melhorias de práticas lucrativas (LENOX; KING, 2004). As empresas que inovam baseando-se em conhecimento externo possuem habilidades de explorar os recursos evidenciados externamente, por meio da capacidade de absorção. Uma empresa ao explorar o conhecimento externo desenvolve a habilidade de identificá-lo e assimilá-lo (SCHMIDT, 2009).

Balbinot (2005) afirma que adquirir e absorver uma nova tecnologia são fundamentais para o acúmulo de conhecimento, assim como ser capaz de modificá-lo e gerar novos e mais complexos conhecimentos. Para que haja esse processo, é evidente a importância de adquirir conhecimentos externos. Com o incentivo à captação e geração de conhecimento, a empresa gera inovação. A empresa pode inovar utilizando o conhecimento que está “armazenado” internamente e adicionar o conhecimento externo. Esse processo é irreversível, pois uma vez que a empresa aprendeu, não tem como deixar de utilizar o conhecimento absorvido.

O acúmulo de conhecimento prévio está diretamente relacionado com os novos conhecimentos a serem absorvidos. Por exemplo, o conhecimento prévio em álgebra facilita a aquisição de conhecimentos em cálculos (LENOX; KING, 2004). Segundo Li et al (2010), a capacidade de absorção é determinantemente importante para a sobrevivência e crescimento do desempenho econômico.

Para Welsch et al (2001), a empresa necessita estar organizada para que o conhecimento formal e informal possam ser transferidos. A disseminação de conhecimento interno está positivamente relacionada com a sensibilidade organizacional.

Esse processo de transformação ocorre porque há dois tipos de conhecimento: o tácito e o explícito. O conhecimento tácito é aquele construído por meio de experiências e situações vividas pelo indivíduo. Se for possível transcrever esse conhecimento para um manual, um relatório ou um documento, esse documento poderá ser acessado por outras pessoas, e ele passa a se tornar conhecimento explícito (BALBINOT; MARQUES, 2009).

O contato direto dos trabalhadores de diferentes setores e unidades da empresa favorece a transferência de conhecimento e conseqüentemente a capacidade de absorção (SCHMIDT, 2009).

Li et al (2010) também argumentam sobre o conhecimento explícito e o tácito. O conhecimento explícito é passível de codificação e pode ser transferido em formato de linguagem (por meio de manuais, registro de processos, instruções de trabalho etc.). O conhecimento tácito é mais complexo, abstrato e difícil de codificar.

Gattai e Molteni (2007) afirmam que os conhecimentos mais difíceis de transferir são aqueles difíceis de descrever, de realizar um procedimento a respeito, são aqueles que geralmente são inerentes ao profissional que executa aquela atividade, conhecimentos que muitas vezes são adquiridos tacitamente. Esse tipo de conhecimento é muito difícil de ser transferido sem o contato humano, entre o profissional que executa a atividade na matriz para aqueles que irão executar nas outras unidades. Nesse processo são necessárias demonstrações do procedimento prático e haver o envolvimento entre aquele que ensina e aquele que irá aprender. A tecnologia que é facilmente transferida pode ser facilmente copiada e isso pode enfraquecer a motivação para a inovação daquele processo.

De acordo com Johanson e Vahlne (1977) também existe o conhecimento geral e o conhecimento específico de mercado. O conhecimento geral está relacionado à habilidade da empresa para construir e gerenciar as operações internacionais. Essa habilidade está relacionada ao conhecimento necessário para

decidir se a empresa está em condições de empreender. Esse conhecimento está presente nas rotinas, normas e estruturas, não estando apenas voltado aos países ou ao modo de entrada escolhido. O conhecimento específico refere-se às características específicas de um mercado nacional como: padrões culturais, estrutura de mercado, clientes e concorrentes. Esse conhecimento é cumulativo e varia de país para país.

Segundo Lall (1992), o investimento em capacitação e desenvolvimento de habilidades precisa ser identificado, preparado, obtido tecnologicamente, desenhado, construído, equipado e expandido. Para que sejam desenvolvidas as capacidades necessárias é importante investir em pesquisas, projetos e inovações. Kumar (1995) estudou como se desenvolve a transferência do conhecimento entre subsidiárias de vários países e concluiu que esse processo impacta positivamente o desempenho da inovação. Ainda para Lall (1992), o conhecimento tecnológico não é dividido igualmente entre as empresas, também não é facilmente imitado ou transferido para outra unidade ou país. O conhecimento tecnológico é tácito e para que os princípios que regem a tecnologia sejam compreendidos é necessário que os profissionais envolvidos no processo tenham condições de receber e passar tais conhecimentos.

Apesar de estarmos na era do conhecimento, vários mecanismos relacionados a diferentes aspectos de aquisição de conhecimentos tácitos e explícitos continuam não sendo estudados devidamente (LI et al, 2010). Cohen e Levinthal (1990) afirmaram que uma forma de estimular a capacidade de absorção é por uma estrutura de comunicação eficaz, capaz de promover o conhecimento entre o ambiente externo e a organização

O ambiente pode afetar a organização indiretamente como em questões políticas, econômicas, sociais e demográficas. Quanto mais propício ao dinamismo for o ambiente, melhor será a disseminação de conhecimento e a receptividade para o novo conhecimento. Quanto mais agressiva for a orientação da estratégia, melhor será a disseminação de conhecimento nas empresas. O tamanho é um dos mais importantes fatores que afetam o comportamento de resposta para as mudanças de mercado. As empresas tendem a se tornar burocratizadas na medida em que elas

crecem e com isso aparecem as barreiras para a disseminação de conhecimentos (WELSCH et al, 2001).

Estudos previamente desenvolvidos mostram que as empresas internacionais obtêm melhorias no desempenho quando há parcerias com empresas locais antes de desenvolver parceria com outras empresas estrangeiras. Empresas estrangeiras muitas vezes adquirem conhecimento explícito por meio de fornecedores locais. O desempenho do fornecedor também impacta positivamente na aquisição de conhecimentos explícitos (LI et al, 2010).

A confiança está mais fortemente relacionada à transmissão do conhecimento tácito. As empresas estrangeiras deveriam usar um mecanismo informal simultaneamente ao formal para que a aquisição de conhecimento seja facilitada. Os gestores que atuam em subsidiárias internacionais devem entender que os mecanismos de relacionamento como a facilidade de acesso, as metas compartilhadas e a confiança influenciam favoravelmente à aquisição de conhecimento do fornecedor local. Os gestores também necessitam se relacionar com seus fornecedores para a facilidade da aquisição de conhecimento explícito e tácito (LI et al, 2010).

A interação e o contato social é uma importante parte do desenvolvimento de mercados internacionais, principalmente quando há a necessidade de repassar informações sobre processos industriais complexos. A comunicação entre os envolvidos deve ser fortemente estabelecida, ultrapassando as barreiras que são formadas pelas diferenças de conhecimento, distâncias físicas e barreiras culturais (WELCH; LUOSTARINEN, 1988).

Para que a transferência de conhecimento seja integrada e obtenha sucesso, a figura de um profissional com facilidade de comunicação, bons conhecimentos específicos e que consiga desempenhar e repassar conhecimentos simples e complexos é a ferramenta necessária para o desenvolvimento desse processo. Esse profissional irá atuar como um facilitador no entendimento das atividades e objetivos da empresa para outros ambientes, o que é um fator fundamental para o sucesso (PLEWA; QUESTER, 2007).

Quando há diferentes idiomas, há a dificuldade de comunicação. Nesse sentido quem se utiliza de números para repassar ou aprender um processo acaba sendo privilegiado, pois a escrita dos números é mais facilmente compreendida por diferentes culturas. O processo de aprendizagem é cumulativo e o papel do expatriado é de fazer essa interface (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Os profissionais expatriados realizam a abertura do relacionamento entre a empresa matriz e suas subsidiárias. Eles poderão facilitar as relações e com isso auxiliar no processo de obtenção de sucesso, porque eles detêm o contato prático entre os grupos. Os expatriados fazem o papel de integrar as diferentes culturas e nesse momento eles têm papel de grande análise no sucesso ou fracasso das relações pessoais, profissionais e transmissão de conhecimento. Esse encontro de culturas inclui necessidades de análise de questões que podem estar embutidas no contexto da efetividade e sucesso das relações, como por exemplo, a escolha dos expatriados. Eles não podem ter dificuldade de relacionamento e devem ter flexibilidade para saber lidar com questões relativas aos costumes e crenças do povo do outro país. Dessa forma, evita-se que sejam cristalizadas questões de dificuldade de relacionamento ou aceitação das diferentes culturas envolvidas (SHENKAR et al, 2008).

Estudos desenvolvidos por Gattai e Molteni (2007) apontam que a transferência de conhecimento ocorre mais facilmente em empresas dotadas de maior conhecimento intangível ou que desenvolvem atividades de alta tecnologia. Cada tipo de conhecimento tem suas próprias especificidades, alguns são muito mais difíceis de transferir, outros acabam sendo transferidos facilmente.

Segundo Welsch et al (2001) o conhecimento adquirido através de informações é vital para a inovação, as empresas ainda não sabem quais são os recursos necessários para obter sucesso no mercado. O conhecimento organizacional é um recurso que não pode ser facilmente copiado e representa um diferencial competitivo. O conhecimento de uma organização representa o resultado de uma série de processos desenvolvidos por gerações, disseminado e interpretado. A aquisição de conhecimento externo representa o gerador de inteligência de uma empresa. A memória organizacional retém o conhecimento.

Em geral, é necessário desenvolver conhecimentos e habilidades de comunicação para reduzir o risco de incertezas, facilitando a interação e atuação profissional (WELCH; LUOSTARINEN, 1988). Os mecanismos de relacionamento, como a intermediação de acesso, os objetivos em comum e a confiança motivam as empresas a obter o conhecimento oriundo do país onde está a subsidiária. Quando os objetivos são compartilhados ocorre a promoção da resolução de problemas, harmonia de interesses e similaridade de pensamento para que haja o relacionamento propício à dissipação do conhecimento, seja ele tácito ou explícito (LI et al, 2010). Segundo Welsch et al (2001), a disseminação de conhecimento intrafirma pode ser favorecida se houver reuniões interdepartamentais frequentes, cooperação entre departamentos, com clientes e assim consecutivamente. A responsabilidade da organização está relacionada ao desempenho e ela reflete a velocidade e a coordenação com a qual as ações são colocadas em prática e periodicamente revistas.

A transmissão de novas tecnologias é facilitada quando a distância de conhecimento é mínima e o processo de transição tem um correspondente de alto valor e capacidade de absorção. A distância de conhecimento é um determinante da confiabilidade, continuidade e captura de conhecimentos científicos e tecnológicos (LIYANAGE; BARDARD, 2003).

Para Welsch et al (2001), a cadeia de conhecimentos representa o poder cognitivo para a ação. É a capacidade de reconhecer, antecipar e atuar no mercado, acompanhando os movimentos e o desenvolvimento tecnológico de forma superior aos seus competidores. Os principais competidores têm agilidade, bons recursos e são habilidosos para aprender com seus próprios erros. A sensibilidade e receptividade para obter novas informações representam o principal elemento para a capacidade de absorção. O segundo elemento importante para a capacidade de absorção é a capacidade de disseminação de conhecimento entre a matriz e a subsidiária. Isso envolve a comunicação de informações para todos os departamentos e indivíduos relevantes e que podem ter conexão com o desenvolvimento de novos produtos.

A empresa também pode propiciar reuniões e eventos entre profissionais de diversos setores para desenvolver grupos estratégicos de inovação e favorecer a

capacidade de explorar conhecimentos. Mas o melhor método utilizado para explorar o conhecimento dentro da indústria é gerar contatos informais entre os empregados (SCHMIDT, 2009).

Os gestores podem adquirir capacidade de absorção por meio de fatores competitivos no mercado, a capacidade de absorção pode prover vantagens comparativas. A provisão de conhecimentos geralmente ocorre em seminários, demonstrações, meios de comunicação etc. A disseminação de conhecimentos auxilia no desenvolvimento da capacidade de absorção (LENOX; KING, 2004).

A exploração de conhecimentos nas empresas requer menos colaboração porque a grande maioria dos conhecimentos está embutida nos produtos dos fornecedores e cada empregado pode usufruir do conhecimento necessário para as inovações de acordo com suas atividades (SCHMIDT, 2009).

Freeman (2004) comentou que nas décadas de 1950 e 1960, a indústria japonesa era considerada uma indústria de reprodução de modelos, pois quase tudo era desenvolvido por imitação de produtos criados em outros países, principalmente países europeus e os Estados Unidos. Logo, os produtos produzidos no Japão passaram a superar a qualidade dos produtos europeus e/ou americanos, assim ele passou de copião para desenvolvedor de produtos.

Prover pesquisas e desenvolvimentos de novos produtos incentiva o desenvolvimento de conhecimentos necessários para suprir a demanda de conhecimentos externos. Nesse sentido, a capacidade de absorção é cumulativa, então investir em pesquisa contribui para o desenvolvimento da capacidade de absorção. Quanto mais a pesquisa é feita dentro da empresa, maior é o conhecimento gerado internamente e menor é a necessidade de conhecimento externo (SCHMIDT, 2009).

A experiência pode ser mais relevante do que o alto nível de educação. Mesmo sem grande proporção de profissionais com formação elevada, os profissionais poderiam ser capazes de explorar o conhecimento dentro de suas próprias empresas. Por outro lado, a exploração de métodos sofisticados e advindos de institutos de pesquisa certamente requer treinamento similar naquela área especificamente (SCHMIDT, 2009).

As empresas se beneficiam quando profissionais são enviados a outras unidades para obter conhecimentos, isso ocorre principalmente na área técnica, na qual um profissional é treinado em outra unidade para verificar os processos produtivos e absorver conhecimentos necessários para o sucesso da implantação da mesma sistemática em outra unidade. O processo de capacidade de absorção pode ser mais profundamente compreendido se for analisado as estruturas cognitivas que permeiam o processo de aprendizado (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Incentivar os profissionais a estarem envolvidos no processo de inovação, na aquisição de conhecimento e na disseminação desses conhecimentos é o melhor caminho para favorecer a capacidade de absorção. Quanto maior for a projeção de conhecimento e maior o incentivo para que os profissionais adquiram conhecimento em processos de inovação, maior será o potencial de explorar conhecimento externo adquirido pela equipe (SCHMIDT, 2009).

Segundo Shenkar et al (2008), os proponentes de um construtivismo social deverão olhar a habilidade de a empresa multinacional contratar os profissionais com características integradoras e que ao mesmo tempo sejam capazes de implantar o processo industrial que a empresa deseja implantar na unidade. Esses profissionais irão interagir com pessoas de culturas diferentes e deverão ter a sabedoria e atitudes adequadas para saber como influenciar esses profissionais e reduzir as possibilidades de resultados negativos. Liyanage e Bardard (2003) escreveram que os conhecimentos preexistentes na empresa, os métodos de integração de novos e antigos procedimentos e a capacidade da empresa em absorver e assimilar conhecimentos são itens importantes e que se relacionam com a geração de inovação.

As empresas muito pequenas utilizam o conhecimento externo para explorá-lo e posteriormente desenvolver inovações. Depois que a empresa adquire um tamanho mediano ela geralmente passa a focar na exploração e comercialização de suas inovações e o conhecimento interno passa a ultrapassar suas barreiras, isto demonstra que geralmente as empresas de tamanho mediano têm uma demanda menor por adquirir conhecimentos externos. Se o potencial interno foi totalmente explorado as empresas passar novamente a priorizar a busca pelo conhecimento externo para aumentar seu tamanho (SCHMIDT, 2009).

Zahra e George (2002) propõem que a origem da capacidade de absorção é apenas parcialmente entendida e que ela é derivada do acúmulo de conhecimento dentro da empresa. Eles sugerem que há quatro capacidades que compõem a capacidade de absorção de uma empresa, são elas:

- **Aquisição:** Refere-se à habilidade da empresa identificar e adquirir conhecimentos externos, mas que são úteis para ela. O esforço investido na aquisição de conhecimento tem três atributos que podem influenciar a capacidade de absorção: intensidade, velocidade e direção. A velocidade e intensidade que a empresa adquire o conhecimento impactam na qualidade da capacidade de absorção, mas a velocidade com que o conhecimento é adquirido também tem suas limitações, não é possível encurtar o ciclo de aprendizagem facilmente, e alguns passos da construção do conhecimento necessitam ser montados antes de formar todo aquele conhecimento (ZAHRA; GEORGE, 2002 apud CLARK; FUJIMOTO, 1991).
- **Assimilação:** Este processo refere-se à habilidade da empresa permitir que o conhecimento seja analisado, processado, interpretado e entendido (ZAHRA; GEORGE, 2002, apud KIM, 1997). A compreensão promove a assimilação do conhecimento que permite à empresa processar e assimilar o conhecimento externo.
- **Transformação:** É a capacidade de a empresa desenvolver e refinar as rotinas que facilitam a combinação de pensamentos existentes e os conhecimentos recentemente adquiridos e assimilados. Este processo pode acontecer acrescentando, retirando ou simplesmente interpretando as ideias e conhecimentos de forma diferente. Reconhecer e utilizar a transformação de conhecimentos pode impulsionar mudanças organizacionais e estratégicas.
- **Exploração:** É a habilidade de a empresa refinar, aumentar ou ainda, influenciar as competências internas ou criar novas competências, transformando o conhecimento em operações. As empresas devem ter capacidade de explorar o conhecimento oportunamente, sem rotinas

sistemáticas. No entanto, a rotina promove a estrutura e sistematização de mecanismos processuais que apoiam essa habilidade de exploração.

Abaixo, segue figura ilustrativa:

Dimensão	Componente	Regra e Importância
Aquisição	Investimentos prévios Conhecimentos prévios Intensidade Velocidade Direcionamento	Escopo da pesquisa Esquema de percepção Novas conexões Velocidade de aprendizado Qualidade de aprendizado
Assimilação	Entendimento	Interpretação Compreensão Aprendizado
Transformação	Internalização Conversão	Sinergia Recodificação Dupla associação
Exploração	Uso Implementação	Competência central Resultados obtidos

Fonte: Adaptado de Zahra & George (2002), tradução livre.

Para Zahra e George (2002) existe a capacidade de absorção potencial e a realizada. A potencial é a capacidade possível, porém não a utilizada, onde a empresa adquire e assimila o conhecimento externo. A realizada é a capacidade que foi colocada em prática.

Estudos apontam que a transferência de conhecimento em uma empresa influencia positivamente a capacidade de absorção. Schmidt (2009) afirma que o desejo e os esforços de uma empresa para aumentar a capacidade de transferir e explorar conhecimentos, através de incentivos, é a melhor forma de mensurar a transferência de conhecimento entre departamentos e entre organizações, de acordo com este autor, esta é a característica que melhor determina a capacidade de absorção.

A capacidade baseada no fazer depende da experiência, sendo passivo, automático e sem custo. Há capacidade que são desenvolvidas através de treinamentos que demandam investimentos. Dessas duas maneiras, a empresa

desenvolve sua capacidade de absorção, que está diretamente relacionada à capacidade tecnológica. A capacidade de absorção é o fator interno que propulsiona o desenvolvimento da capacidade tecnológica (BALBINOT; MARQUES, 2009).

4.1 A CAPACIDADE DE ABSORÇÃO E AS DISTÂNCIAS ENTRE MATRIZ E SUBSIDIÁRIAS

Os fatores negativos oriundos das distâncias entre a matriz e as subsidiárias podem ser minimizados se houver proximidade no desenvolvimento tecnológico dos profissionais envolvidos no processo; se a capacidade de absorção for elevada, é possível gerar um bom nível de desenvolvimento tecnológico apesar das distâncias em termos culturais, administrativos, políticos, geográficos e econômicos. Quanto maior a capacidade de absorção de conhecimentos, maior é a possibilidade de geração de novas tecnologias mesmo havendo os fatores oriundos das distâncias.

Conforme Cohen e Levinthal (1990) a capacidade de absorção é a habilidade de reconhecer o valor de um novo conhecimento, assimilá-lo, usá-lo, adaptá-lo e aplicá-lo para fins comerciais e mudanças de tecnologia. Segundo esses autores, uma organização com alto nível de capacidade de absorção tende a ser mais proativa, tendo facilidade de explorar novas possibilidades e oportunidades presentes no ambiente. Já as empresas com capacidade de absorção modesta, tendem a agir de forma reativa, buscando novas alternativas em respostas as falhas em algum critério de desempenho que não são da área técnica em si. Empresas com capacidade de absorção bem desenvolvida poderão avaliar e utilizar as diferenças como conhecimento exterior à firma.

Posteriormente, Cohen e Levinthal aperfeiçoaram os estudos quanto a capacidade de absorção em dois ambientes industriais ideais, ou seja, um monopólio e outro com concorrência perfeita, com o objetivo de verificar os efeitos da incerteza e do comportamento do investido passado sobre os incentivos para investir em capacidade de absorção. Eles constataram que os investimentos em capacidade de absorção facilitam a capacidade de prever e aproveitar as oportunidades emergentes. Percebeu-se que o conhecimento prévio é cumulativo e a capacidade de absorção depende da aquisição de uma informação por uma empresa e a capacidade de explorá-la. Isso depende da interface da empresa com o meio ambiente e também da transferência de conhecimento entre as unidades. A

capacidade de assimilação conta com dois importantes componentes, que são o conhecimento dentro da empresa, conhecido como conhecimento organizacional e o uso de fontes de comunicação em sintonia com as informações externas e internas (COHEN e LEVINTHAL, 1994).

Balbinot (2005) complementa essa idéia afirmando que a empresa pode gerar inovações utilizando o conhecimento que esta já possui internamente e adicionando o conhecimento externo. Uma vez que a empresa adquiriu o conhecimento, não há como deixar de ter este conhecimento que já foi absorvido.

Desta forma, se a capacidade de absorção é capaz de criar um ambiente propício para a absorção de novos conhecimentos e as distâncias CAGE podem vir a gerar poucas barreiras ou ainda, estas barreiras, podem ser pouco percebidas.

5. METODOLOGIA

Para que um trabalho científico seja de boa qualidade, ele deve estar de acordo com procedimentos metodológicos adequados ao que se pretende estudar. Este capítulo contemplará a metodologia adotada na realização do estudo. Para tanto, resgata-se o problema de pesquisa para, em seguida, apresentar as perguntas de pesquisa, as categorias de análise, as definições constitutivas e operacionais das categorias de análise, o delineamento da pesquisa, bem como as possíveis limitações deste estudo.

5.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Considerando-se que a distância entre matriz e subsidiária e a capacidade de absorção podem estar relacionadas em estudos variados, com objetivos diferentes do aqui proposto, entende-se que para alcance dos objetivos deste trabalho faz-se necessário responder a pergunta a seguir:

Como a capacidade de absorção pode minimizar os impactos das distâncias para facilitar o relacionamento entre a matriz japonesa e a subsidiária brasileira?

Para Collis e Hussey (2005), as questões de pesquisa são importantes para auxiliar nas decisões do problema de pesquisa e o tema no qual o pesquisador deseja focar. As outras questões de pesquisa às quais se pretende responder neste estudo são:

- Como se apresenta a distância entre a matriz japonesa e a subsidiária brasileira sob a perspectiva do modelo CAGE?
- Como está a capacidade de absorção da subsidiária brasileira?
- Como a distância, segundo modelo CAGE, e a capacidade de absorção se relacionam em uma empresa multinacional?
- A capacidade de absorção da subsidiária minimiza as distâncias entre matriz e subsidiária?

5.2 CATEGORIAS DE ANÁLISE

As categorias de análise formam as variáveis ou constructos dos estudos qualitativos. A variável refere-se a característica ou atributo de uma organização ou pessoa, que pode ser observada e mensurada. As variáveis são descobertas que podem mudar em uma relação de causa e efeito. O constructo é mais abstrato, mas também é mensurável (CRESWELL, 2007).

Com a definição das categorias de análise serão apresentadas as definições constitutivas e operacionais das categorias analíticas da pesquisa. A partir das definições constitutivas (DC) será esclarecido o conceito das principais categorias que foram analisadas neste estudo. Com as definições operacionais (DO) objetiva-se expor as informações precisas do conceito da categoria de análise utilizada no estudo e os elementos que serão coletados e analisados no estudo de caso.

Weick (1995) afirmou a importância de se ter um estudo embasado na teoria, mesmo em caso de coleta de dados, pois é necessário comparar os dados coletados à luz das teorias existentes. Segundo Kerlinger (1979), a definição constitutiva define palavras com outras palavras, já a definição operacional são hipóteses que podem ser testadas, em que além de pensar constitutivamente é pensado operacionalmente sobre aquela palavra. A definição operacional atribui um significado, especificando as atividades ou operações utilizadas para medi-lo ou manipulá-lo. As definições operacionais geralmente são limitadas e possuem o objetivo de ajudar o pesquisador a chegar a questões reais de itens que foram previamente definidos constitutivamente.

Neste estudo, as definições constitutivas (DC) foram encontradas nas teorias utilizadas para desenvolver esse estudo.

5.3.1. Distâncias

O conceito de distância, segundo o modelo CAGE de Ghemawat, propõe que as empresas ao operar em outros países passam por quatro importantes itens decorrentes da distância entre empresas que são questões de ordem cultural, administrativa e política, geográfica e econômica. Para melhor compreensão, faremos a definição constitutiva (D.C.) e a definição operacional (D.O.) de cada uma dessas distâncias separadamente. Essas distâncias serão descritas realizando a

comparação entre os países nos aspectos envolvidos por esta metodologia. Para isso, serão utilizadas informações conforme dados desenvolvidos por Ghemawat et al (2009).

- **Distância Cultural:**

- D.C.: É a forma com que os indivíduos, empresas e instituições interagem, podendo ainda, afetar a preferência e o gosto dos clientes. Percebe-se que ocorrem diferenças culturais entre as diversas regiões, pois cada região possui determinadas características próprias daquela sociedade. De acordo com o modelo CAGE, a cultura refere-se às características de uma sociedade que são mantidas pela forma com que os indivíduos se relacionam, convivem e estabelecem seus valores (GHEMAWAT, 2001).
- D.O.: Verificar a percepção dos profissionais quanto ao efeito do idioma, das diferenças étnicas, religiosas, interações, normas sociais e ainda a diferença de valores. Esses itens foram operacionalizados a partir da análise de conteúdo dos dados coletados em entrevistas semi-estruturadas. Além das entrevistas foram utilizadas observações, reuniões e análise de documentos.

- **Distância Administrativa e Política:**

- D.C.: São as diferenças do sistema administrativo de cada país. Essas diferenças podem ser percebidas em relação às práticas administrativas e políticas (GHEMAWAT, 2001).
- D.O.: Verificar a influência de questões históricas, políticas, os efeitos das legislações, das relações internacionais e as fraquezas institucionais. Esses itens foram operacionalizados a partir da análise de conteúdo dos dados coletados em entrevistas semi-estruturadas. Além das entrevistas foram utilizadas observações, reuniões e análise de documentos.

- **Distância Geográfica:**

- D.C.: Além da distância física entre os países, outros itens devem ser considerados no que se refere à distância geográfica, são eles: tamanho do país, distâncias médias com as fronteiras, acessibilidade via mar e oceano, topografia, infraestrutura de transporte e comunicação. A distância geográfica impacta diretamente no custo com transporte, e isso pode tornar menos atrativo ou até tornar o negócio inviável (GHEMAWAT, 2001).
- D.O.: Verificar as influências oriundas da distância física entre os países, fronteiras, clima, acesso marítimo e aéreo, fuso horário, tamanho do país, dificuldades de transporte e de comunicação. Esses itens foram operacionalizados a partir da análise de conteúdo dos dados coletados em entrevistas semi-estruturadas. Além das entrevistas foram utilizadas observações, reuniões e análise de documentos.

- **Distância Econômica:**

- D.C.: São as diferenças entre os países em termos de desenvolvimento econômico, como as diferenças de renda e poder aquisitivo. (GHEMAWAT, 2001).
- D.O.: Verificar a percepção dos profissionais sobre informações relativas: ao país com economia desenvolvida e país com economia em desenvolvimento, à política financeira, aos recursos naturais, à infraestrutura, à média da renda *per capita*. Esses itens foram operacionalizados a partir da análise de conteúdo dos dados coletados em entrevistas semi-estruturadas. Além das entrevistas foram utilizadas observações, reuniões e análise de documentos.

Com as entrevistas, buscou-se verificar os itens levantados no modelo CAGE, de acordo com o quadro que será apresentado na seqüência. Alguns itens não foram utilizados nas entrevistas por não haverem no caso estudado, são eles:

- *Laços coloniais*: pois não há laços coloniais entre Brasil e Japão.
- *Bloco regional comum para negócios*: não há.
- *Fronteiras*: os dois países não fazem fronteira.

Diferenças	Culturais	Administrativas – Políticas	Geográficas	Econômicas
Exemplos de itens para mensurar	Idiomas, etnias, religião predominante, valores	Operações administrativas e questões políticas	Distância física entre os países, clima, acesso marítimo e aéreo, fuso horário	Economia desenvolvida ou em desenvolvimento, política financeira, recursos naturais, infraestrutura, média da renda <i>per capita</i>

Fonte: elaborado pela autora com base na bibliografia utilizada.

5.3.2. Capacidade de Absorção

- **D.C.:** Segundo Cohen e Levinthal (1990) a capacidade de absorção é a habilidade de reconhecer o valor de um novo conhecimento, assimilá-lo e aplicá-lo a fins comerciais.
- **D.O.** Neste estudo será verificado como a tecnologia é percebida, compreendida e adquirida no contexto da recém internacionalização. Também será verificado se a tecnologia está sendo assimilada de forma ampla ou se está restrita as questões materiais. Será verificado o conhecimento prévio, através de mão de obra qualificada, experiência no cargo ou na função, experiências anteriores em empresas multinacionais e anos de trabalho nesta empresa. Também será verificado se a empresa possui certificação de seus processos, se isso ocorreu antes ou depois da internacionalização, tempo de maturação do sistema de certificação e etc. Será observado como os profissionais observaram as tecnologias oriundas da matriz, se as reconheceram, analisaram, interpretaram e compreenderam. Essas informações serão obtidas através de entrevistas, reuniões, observações e análise de documentos.

Quadro 4 – Capacidade de absorção

CAPACIDADE DE ABSORÇÃO	
Forma de Análise: Área de Gestão de Pessoas	
1. Número de Profissionais com Nível Superior.	1. Número de profissionais com nível superior.
2. Especialistas	2. Número de profissionais especialistas em áreas relacionadas à Gestão de Pessoas
3. Mestre e Doutores	3. Número de profissionais mestres e doutores
4. Certificação de Qualidade dos Processos	4. Divisão por tipo de certificação (ISO 9001, ISO140001, OHSAS18001)
5. Maturidade da certificação	5. Quantidade de anos em que a empresa é certificada
6. Percepção sobre novas tecnologias	6. Forma como a tecnologia é percebida, reconhecida, analisada, interpretada e compreendida
7. Experiência em outras empresas multinacionais	7. Tempo de experiência em outras empresas multinacionais
8. Capacidade acumulada	8. Média de anos dos profissionais em atividades da mesma área de atuação, considerando profissionais que trabalhavam na empresa quando a mesma fazia parte do grupo nacional.

Fonte: elaborado pela autora

As questões do quadro acima serviram como base para realizar as entrevistas. Com estas informações, buscou-se ter uma visão do perfil dos profissionais da área de Gestão de Pessoas, como por exemplo, sua escolaridade, experiências anteriores, vivências em outras empresas multinacionais e etc. Outro item que foi verificado com as questões do quadro acima é relacionado ao perfil da própria empresa. Como exemplo tem-se as certificações, pois se sabe que para ter uma certificação ISO é necessário ter todos os procedimentos registrados e padronizados, assim como, é necessário fazer com que seus profissionais conheçam os atuais processos.

5.4 DEFINIÇÕES DE OUTROS TERMOS RELEVANTES

- **D.C. - Distância Psíquica:** É a soma dos fatores que interferem o fluxo de informação entre as empresas e mercados, como por exemplo: diferenças de linguagem, cultura, sistemas políticos etc. (JOHANSON e VAHLNE, 1977).

5.5 DELINEAMENTO DE PESQUISA

Esta sessão apresenta os aspectos relativos ao delineamento da pesquisa, população e amostragem, coleta de dados e tratamento dos dados.

Para desenvolver este trabalho será utilizada a metodologia de estudo qualitativa descritiva, por meio de entrevistas semiestruturadas que serão conduzidas em profundidade. Haverá a coleta de informações, análise e apresentação de dados. Através do estudo de caso qualitativo descritivo, com o objetivo explanatório, serão coletados os dados. Para Yin (2005) o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinar acontecimentos contemporâneos, mas sem a possibilidade de manipular comportamentos relevantes.

O estudo de caso pode ser desenvolvido baseado em várias técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas possui duas evidências que geralmente não fazem parte de um historiador, são elas: a observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e a entrevista com as pessoas envolvidas no processo. Um fator vantajoso no estudo de caso é a capacidade de análise de diversas fontes de evidências, como artefatos, entrevistas e observações e ainda, um estudo de caso pode ser generalizável a proposições teóricas (YIN, 2005).

A entrevista precisa de alguns cuidados específicos, assim o ambiente da pesquisa não deve ser ameaçador, devendo evitar que o entrevistado sinta-se constrangido e introspectivo. O profissional que conduz a entrevista deve muitas vezes colocar-se como mero facilitador do processo de descobrimento (REYNOLDS; OLSON, 2001).

Babbie (2007) afirma que a teoria é tão importante como as condições em que será verificada a prática indo a campo. Ele ainda acrescentou que as pesquisas sociais devem ser baseadas em observações que possam ser generalizadas para pessoas e eventos não observados. Por isso, é necessário que o pesquisador consiga entender a lógica existente nas relações e a conexão com os exemplos observados.

Creswell (2007) ao definir métodos quantitativos, qualitativos e mistos, deixou evidente essas diferenças, conforme segue abaixo:

Métodos Quantitativos: é a pesquisa que envolve os processos de coleta, análise, interpretação e redação dos resultados de um estudo. Utiliza-se primeiramente de alegações pós-positivistas para o desenvolvimento do conhecimento, através de estratégias de investigação, que podem ser experimentos, levantamentos, coletas de dados e outros itens que possam gerar dados estatísticos.

Métodos Qualitativos: utiliza-se de amostras intencionais, através da coleta de dados com perguntas abertas, análises de texto ou imagens, representações da informação através de gráficos e tabelas e a interpretação pessoal dos resultados encontrados. O investigador utiliza-se de conhecimentos com base geralmente construtivista ou reivindicatória / participativa, podendo ser em ambas.

Métodos Mistos: empregam procedimentos tanto de métodos quantitativos quanto qualitativos.

Para Collis e Hussey (2005), os tipos de pesquisa podem ser classificados de acordo com:

- O objetivo da pesquisa: os motivos pelos quais você a está realizando, podendo ser uma pesquisa exploratória, descritiva, analítica ou preditiva.
- O processo da pesquisa: a maneira pela qual você coletará e analisará seus dados, podendo ser quantitativa ou qualitativa.
- A lógica da pesquisa: se você está se movendo do geral para o específico ou vice-versa, podendo ser dedutiva ou indutiva.

- O resultado da pesquisa: se você está tentando resolver um determinado problema ou fazer uma contribuição geral para o conhecimento. Neste caso, a pesquisa pode ser aplicada ou básica.

Mediante a classificação de Collis e Hussey (2005) e também de Creswell (2007) foi elaborado o quadro abaixo com informações que caracterizam esta pesquisa:

Caracterização da Pesquisa	
Abordagem metodológica:	Qualitativa
Tipo de pesquisa:	Descritiva
Técnica de investigação:	Pesquisa qualitativa
Instrumentos de coleta de dados:	Entrevistas formais e informais, observações, observações participantes, análise de documentos e informações
Análise dos dados:	Análise de narrativa e de documentação
Perspectiva temporal:	Corte transversal com aproximação longitudinal

Quadro 5 - Resumo da metodologia. Fonte: elaborado pela autora (2011)

5.5.1 Amostra e população

Ao analisar e desdobrar a pergunta de pesquisa é possível verificar os itens que serão pesquisados para solucionar o problema de pesquisa. O objeto de pesquisa deve ser extraído da própria questão central do estudo (LAKATOS e MARCONI, 2007).

O critério utilizado para a escolha da empresa a ser estudada foi embasado na questão de pesquisa. A empresa em questão estava vivenciando o processo de internacionalização há menos de dois anos e as questões advindas das distâncias estavam eminentes.

A empresa estudada iniciou suas atividades na década de 70 e era uma empresa nacional brasileira, estava então com mais de 30 anos de atuação quando foi adquirida por um grupo japonês. Mesmo com esta aquisição o grupo manteve seus profissionais, o que leva a crer que havia interesse em reter a capacidade intelectual de profissionais que trabalhavam no segmento há bastante tempo. Com esta situação estava evidente um cenário de recente internacionalização, onde as distâncias identificadas no modelo CAGE estavam sendo vivenciadas e, neste caso, havia capacidade de absorção por parte de muitos profissionais. Os processos

decorrentes da distância entre matriz e subsidiária e a capacidade de absorção da empresa estavam em processo de ajustes, o que tornou essa empresa rica para o objetivo proposto com este trabalho, visto que as situações decorrentes deste processo de internacionalização estavam aparentes. Outro item que motivou a escolha por esta empresa foi à conveniência, pois havia o envolvimento prático da pesquisadora com a organização estudada, podendo facilitar o acesso aos dados.

Todos os profissionais da área de gestão de pessoas da empresa foram convidados a participar da entrevista, sendo que oito profissionais se dispuseram a participar da pesquisa. Os profissionais participantes solicitaram que não houvesse gravação das entrevistas, pois se sentiriam mais confortáveis para apresentar as suas respostas. Alguns alegaram que se sentiriam constrangidos e outros disseram que se consideram introspectivos e, com a gravação, essas características poderiam influenciar na qualidade das respostas.

A amostra foi formada com profissionais de níveis hierárquicos diferentes e que atuam em áreas distintas dentro do setor de gestão de pessoas. O setor era composto por dez profissionais, sendo que oito foram entrevistados. Entre os entrevistados havia profissionais dos diversos níveis hierárquicos, desde o gerente do setor até o auxiliar administrativo.

Das oito pessoas entrevistadas, seis são do gênero feminino e duas do gênero masculino. Este número representa 80% do corpo funcional do setor. O tempo investido em entrevista variou de acordo com o participante, sendo que em alguns casos foi necessário realizar mais de uma entrevista para obter todas as informações pesquisadas. Em média cada profissional levou 51 minutos para concluir sua participação na pesquisa.

Tabela 2 – Informações sobre os Entrevistados

Entrevistado	Nível Hierárquico	Tempo na empresa
1	Gerente de Recursos Humanos	01 ano
2	Coordenador de Recursos Humanos	09 anos
3	Analista de Recursos Humanos	08 anos
4	Analista de Recursos Humanos	01 ano
5	Assistente Administrativo	03 anos
6	Assistente Administrativo	04 anos

7	Auxiliar Administrativo	04 anos
8	Auxiliar Administrativo	01 ano

Elaborado pela autora.

As entrevistas foram utilizadas para exemplificar situações que ilustrem as distâncias e a relação com a capacidade de absorção. Adicional as entrevistas, foram analisados dados e demais informações, como arquivos, relatórios, jornal interno da empresa, intranet, informações oriundas de quadros de aviso, gráficos, indicadores e consultas ao *software* de controle de informações administrativa e operacional utilizado internamente na empresa.

Quando viável e possível, a pesquisadora também participou de reuniões, eventos e festividades internas ocorridas na empresa para melhorar a percepção das informações e exemplificar as situações.

A elaboração da entrevista e a busca por determinadas informações foram norteadas com base na literatura estudada. A população escolhida para realizar este estudo foi motivada pela viabilidade de obter informações precisas devido ao envolvimento da pesquisadora com esta empresa.

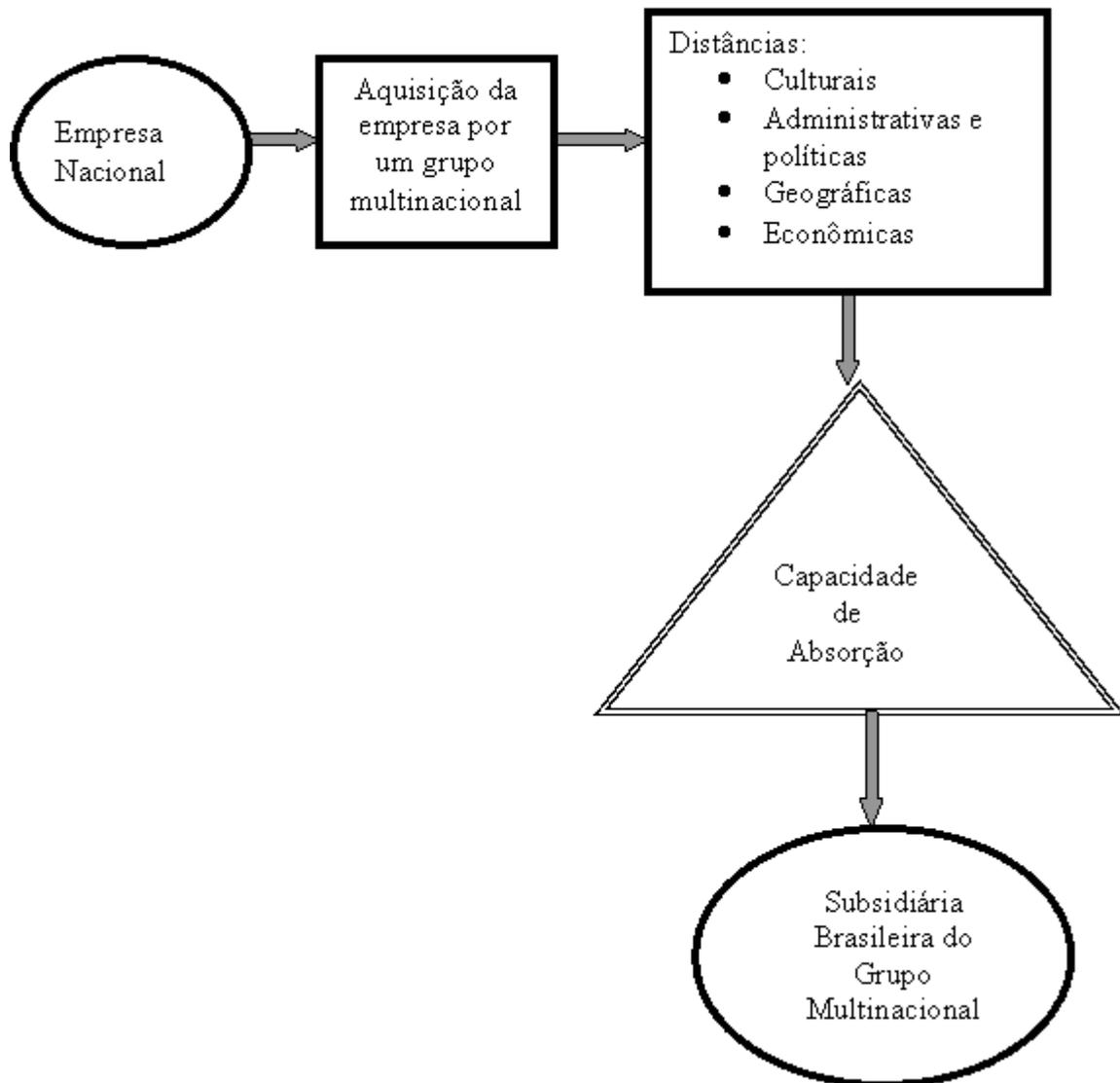
A área estudada foi a de gestão de pessoas, que se subdivide em recrutamento e seleção, administração de pessoas e treinamento e desenvolvimento de pessoal.

5.5.2 Desenho de pesquisa

De acordo com Yin (2005) toda pesquisa empírica possui implicitamente ou explicitamente um desenho de pesquisa. Desenho de pesquisa é uma seqüência lógica que conecta os dados empíricos às questões propostas pelo estudo e com as conclusões.

O desenho de pesquisa a ser utilizado neste estudo foi desenvolvido com base nas leituras realizadas e em especial ao modelo chamado CAGE, desenvolvido por Ghemawat.

Figura 3 – Desenho da Pesquisa



Elaborado pela autora, com base na bibliografia utilizada

5.5.3 Nível e Unidade de Análise

O nível e a unidade de análise são os elementos fundamentais para a definição de pesquisa e para que não ocorram inconsistências metodológicas que possam prejudicar ou até mesmo inviabilizar a coleta e análise de dados. O nível de análise indica a localização mais ampla das unidades de análise, evidenciando a contextualização das mesmas (BABBIE, 2006).

As unidades de análise são unidades de observação em si, elas podem ser grupos, indivíduos, organizações, artefatos sociais e etc. Elas constituem as unidades de observação e não precisam ser únicas na pesquisa (BABBIE, 2006).

Neste estudo, entende-se que a unidade de análise é a área de gestão de pessoas da empresa estudada e a unidade de observação é constituída pelos participantes das entrevistas e ainda através dos dados coletados.

5.5.4 Instrumentos e coleta de dados

O trabalho foi desenvolvido por meio de informações obtidas em uma empresa multinacional com matriz no Japão e com subsidiárias em diversos lugares do mundo. O estudo de caso foi desenvolvido na área de gestão de pessoas da subsidiária do Brasil, que fica localizada na cidade de Curitiba, estado do Paraná. Este estudo foi desenvolvido na perspectiva temporal de corte transversal com aproximação longitudinal, acentuando-se nas situações ocorridas durante os anos de 2010 e 2011, após aquisição da empresa pelo grupo internacional. Os dados foram obtidos com informações da área de gestão de pessoas, podendo envolver profissionais de outras áreas, com o objetivo de verificar a capacidade de absorção e as distâncias do modelo CAGE.

Por meio deste estudo de caso utilizando técnicas qualitativas, foram coletados os dados e transformados em informações. Essas informações foram transcritas e posteriormente analisadas. Os itens analisados foram comparados à teoria utilizada no referencial teórico, podendo concordar ou refutar os dados coletados teoricamente.

Foram utilizadas diversas fontes de evidências, como: documentos e arquivos, relatórios, indicadores, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos físicos.

Segundo Yin (2005) a triangulação de dados é uma forma de verificar a autenticidade dos dados, podendo-se dizer que é uma necessidade ética para confirmar a validade dos processos. Neste estudo a triangulação das fontes de evidência e a teoria estudada foram utilizadas, visando à validade e autenticidade dos dados.

5.5.5 Descrição do Método

Yin (2005) afirma que os estudos de caso representam a estratégia favorita quando se utiliza questões de pesquisa do tipo “como” e “por que”. Isso ocorre também quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando se tratam de fenômenos contemporâneos da vida real, podendo ser útil para se estudar inclusive fenômenos sociais complexos.

O principal argumento negativo referente a um estudo de caso, segundo Yin (2005) é o fato de o estudo oferecer uma pequena base de informações para generalizações científicas, podendo dificultar as generalizações para outras populações. Outro problema é o fato de levar muito tempo para se obter os dados, o resultado é um relatório volumoso e, muitas vezes, de difícil leitura. Por isso, é necessário um meticuloso cuidado metodológico, utilizando-se de triangulação de diferentes fontes de evidências.

Ainda de acordo com Yin (2005), o estudo de caso possibilita a investigação preservando as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real, como ciclos individuais, processos organizacionais e administrativos, relações internacionais etc. Devido a essa possibilidade de utilização de inúmeras fontes de dados, é possível investigar várias fontes de informações, possibilitando que haja a triangulação dos dados promovendo a validação entre as diferentes evidências.

Será utilizado o método qualitativo descritivo por se tratar de um estudo de caso, no qual após o estudo da teoria haverá a coleta de dados que podem apoiar ou refutar a teoria, e então será feito as revisões. De acordo com Gil (1999) a pesquisa descritiva possui o objetivo de realizar a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou ainda, o como ocorrem às relações entre as variáveis. Para este autor, as pesquisas descritivas e as exploratórias são as que atendem os objetivos dos pesquisadores sociais que estão voltados a situações práticas.

A coleta de dados foi feita principalmente por meio de entrevistas em profundidade e, também com anotações resultantes das observações estruturadas. Para analisar as entrevistas optou-se pela análise de conteúdo.

A análise de conteúdo consiste na transcrição do material, posteriormente a inferência ou dedução para então ocorrer à interpretação. Os principais pontos do início da análise são as leituras não lineares, na sequência é feita a escolha dos relatos transcritos. Após a análise dos relatos é formulado as hipóteses e os objetivos (BARDIN, 2002).

Para o tratamento dos dados coletados foi feita a análise temática, que segundo Bardin (2002) ocorre quando há o desmembramento dos textos, ou seja, da transcrição das entrevistas em unidades. O objetivo desta etapa é feito para descobrir os diferentes sentidos da comunicação, para posteriormente reorganizar este conteúdo em classes ou categorias.

As entrevistas não puderam ser gravadas, pois os entrevistados comentaram que não se sentiriam confortáveis para participar de entrevista se esta fosse gravada. Os principais trechos das entrevistas foram transcritos para este trabalho. Também foram utilizados dados coletados no ambiente de trabalho, por meio da análise de relatórios, observação etc.

6. ANÁLISE DOS DADOS

Serão apresentadas nessa seção maiores informações sobre a empresa estudada e os resultados obtidos na aplicação da metodologia apresentada na seção anterior. Primeiramente será apresentado o caso, posteriormente serão analisadas as questões das características norteadoras deste estudo. Por fim, será apresentada a conclusão obtida com este trabalho.

6.1 APRESENTAÇÃO DO CASO

Para contextualizar a empresa e evidenciar o motivo pelo qual esse estudo foi desenvolvido nela, convém apresentar alguns dados históricos.

A empresa em questão foi inaugurada no final da década de setenta, fazia parte de um grande grupo nacional, atuante em diversos segmentos. No final de 2008, esta unidade deixou de fazer parte do grupo nacional e passou a ter 100% de suas ações pertencentes a um grupo japonês. Este grupo atua em diversos segmentos e a unidade atua na área de tecnologia. No momento da pesquisa, esta subsidiária contava com 743 funcionários. A empresa possui certificações na área da qualidade, ISO 9001:2000; meio ambiente, ISO 14001:2004 e na área de saúde e segurança no trabalho a OHSAS 18001:2007. O sistema de gestão da certificação é integrado e passa por todos os processos e fases do relacionamento da empresa com o mercado e o público interno. Inicia na venda especializada, em sequência passa pelo desenvolvimento dos projetos, planejamento, produção, ensaios e pós-entrega.

Por ser uma empresa da área de tecnologia, há investimentos constantes em transferência de tecnologia. Esses investimentos ocorrem, na maioria das vezes, por meio da vinda de expatriados do Japão para o Brasil. Esses profissionais ficam no Brasil por um período que varia de acordo com o tipo do conhecimento que se deseja transferir.

É constante a vinda de profissionais da matriz para esta subsidiária e algumas vezes os profissionais oriundos do Japão não sabem se comunicar em inglês ou português e por isso é contratado um profissional tradutor para estar a todo o momento auxiliando-os. A maioria destes profissionais sabe falar inglês, mas mesmo

assim, algumas vezes é necessária a presença de um tradutor. Constantemente o profissional brasileiro que está adquirindo aquela tecnologia não tem conhecimento do idioma inglês a ponto de saber se comunicar precisamente, o que pode gerar erros e dificuldades em repassar conceitos e procedimentos. Algumas vezes a dificuldade com o idioma se encontra de forma oposta, ou seja, o profissional oriundo do Japão é que tem dificuldades em se comunicar em inglês. Por isso, os serviços de tradução ocorrem na maioria das vezes com profissionais nipo-brasileiros, que sabem falar japonês e português.

Em proporções muito menores, mas existentes, há os profissionais brasileiros que são expatriados, indo morar um período no Japão com o objetivo de absorver conhecimentos. Esses profissionais permanecem dias ou meses na sede e voltam ao Brasil com o desafio de implantar ferramentas e processos adquiridos com a experiência no Japão.

Informações, relatórios e as melhores práticas são passados com frequência para a matriz. Percebe-se que a subsidiária brasileira está sendo controlada por profissionais do Japão em todo momento. Inclusive na estrutura hierárquica, pois a maioria do quadro dos diretores na subsidiária brasileira é constituída por japoneses.

A área de gestão de pessoas é relativamente nova na empresa, pois quando a empresa era brasileira não havia um gerente para este processo. Com a compra da empresa pelo grupo japonês, foi contratado um gerente de recursos humanos, dessa forma, a área de gestão de pessoas passou a ter maior expressividade nas reuniões gerenciais e estratégicas da empresa. Também foi contratado um analista para cuidar de assuntos ligados a treinamento, desenvolvimento e capacitação profissional.

Muito do que se aplica no Brasil necessita primeiramente da aprovação da matriz e isso ocasiona, muitas vezes, morosidade e também desmotivação por parte dos profissionais. Eles dizem que se sentem cobrados, mas não tem a autonomia necessária para desenvolver as atividades profissionais.

A distância geográfica entre os países é evidente. Entre as principais cidades como São Paulo, no Brasil, e Tóquio, no Japão, a distância totaliza 18.520 km. As diferenças econômicas também são facilmente percebidas, pois o Japão é um país

desenvolvido, com alto índice de desenvolvimento principalmente educacional e tecnológico e o Brasil é um país em desenvolvimento, onde ainda há casos de analfabetismo e baixa escolaridade.

Por questões de privacidade, a empresa não autorizou a divulgação de seu nome, por isso, a empresa em questão será referenciada como “empresa XX”. Para não identificar os produtos, esses também serão substituídos por consoantes.

A escolha por esta empresa foi devido ao fato da internacionalização desta subsidiária ser relativamente recente e ao mesmo tempo, permitindo que os acontecimentos oriundos das distâncias estejam bastante latentes na mente dos profissionais. Com as informações recentes buscou-se facilitar a identificação de situações, tanto nas entrevistas em profundidade como na análise dos dados. Outro fator motivador na escolha desta empresa foi o envolvimento da pesquisadora com a mesma, e então poder estar durante um grande período acompanhando e vivenciando as situações.

6.2. ANÁLISE DO CASO

Ao iniciar as entrevistas, foi verificado o perfil dos participantes. Dos oito participantes, cinco possuem ensino superior completo, dois possuem superior incompleto, pois estão cursando faculdade e um possui ensino médio completo. A formação dos entrevistados concentrava-se em três formados em administração, um profissional formado em psicologia e um em tecnologia em gestão comercial.

Todos os profissionais entrevistados disseram ter interesse em realizar especialização em área voltada a gestão de pessoas, mas no momento da entrevista três já possuíam esta especialização.

Os três profissionais que possuem especialização estudaram gestão de pessoas, sendo que um profissional possuía duas especializações, sendo uma na área de gestão de pessoas e outra na área de logística.

As entrevistas foram feitas com profissionais de todos os níveis hierárquicos da área de gestão de pessoas. Nesta empresa o cargo de maior nível e representatividade na área era o de gerente de recursos humanos e o de menor nível hierárquico era o de auxiliar administrativo.

As entrevistas foram realizadas com o gerente, o coordenador, dois analistas, dois assistentes e dois auxiliares administrativos. A área de gestão de pessoas ainda contava com um analista de recursos humanos e um auxiliar administrativo que não se dispuseram a participar da entrevista.

Entre os entrevistados, três falavam inglês e disseram se comunicar com os profissionais expatriados e com a matriz no idioma inglês. Dois desses profissionais disseram que as conversas eram esporádicas, mas a troca de e-mail e o desenvolvimento de relatórios em inglês era praticamente feito todos os dias. O outro profissional, que ocupa a posição de gerente disse conversar pessoalmente, por email e realizar reuniões diárias em inglês.

Ninguém no setor falava a língua materna da empresa, o japonês. Durante as entrevistas os mesmos comentaram que já passaram por dificuldades de entendimento, significados de algumas palavras e expressões, pronúncia de palavras, gírias e etc. Segundo os próprios participantes, isso ocorre porque os japoneses têm dificuldades similares a nossas com o idioma inglês. Mesmo que o conhecimento na língua inglesa seja bom, algumas situações como por exemplo, gírias, sotaques e ainda palavras de utilização não corriqueira acabavam surtindo certa dificuldade no diálogo.

Os participantes ainda alegaram que as dificuldades não geraram nenhuma consequência ruim, sendo assim, não foi necessário chamar os tradutores nipo-brasileiros para traduzir do idioma português para o japonês. As dificuldades normalmente eram facilmente identificadas no momento da conversa e rapidamente consertadas.

Quando a comunicação era escrita, às vezes geravam alguns problemas, pois as instruções vindas do Japão, que normalmente vêm no idioma inglês, passam por tradutores brasileiros e posteriormente são divulgadas em português. Isso demonstra que mesmo com a tradução para o português, a diferença de idioma pode impactar negativamente na circulação de informações.

6.2 Distância Cultural

Ao relatar a experiência de trabalhar com profissionais da matriz, todos os participantes da entrevista evidenciaram dificuldades em relação ao idioma e aos costumes.

As principais situações eram relacionadas ao idioma, conforme citação de um dos entrevistados, *“...uma dificuldade é quanto ao idioma”*. Algumas vezes a comunicação era impossibilitada de ocorrer sem a presença de um tradutor. Com o tradutor a comunicação ocorria, mas algumas pessoas se sentiam desconfortáveis com um terceiro para realizar esse contato. Isso pode ser evidenciado na seguinte trecho extraído de uma das entrevistas: *“...sofrem muito tanto quem vai pra lá quanto quem vem pra cá mesmo tendo tradutor acho que causa um desconforto.”*

Mesmo aqueles que possuem fluência no inglês disseram perceber a distância da comunicação: *“...eu sei falar inglês mas o sotaque deles é muito difícil. Eles falam baixinho...é estranho”*.

Quanto à comunicação escrita, a principal queixa está em relação à interpretação, ao sentido que se dá ao que está escrito, visto que a maioria dos documentos oriundos da matriz é traduzida primeiramente para o inglês e posteriormente para o português. Dessa forma, já se passaram dois processos de tradução e muitas vezes o que se espera repassar pode ter perdido o significado original.

Mesmo quando o documento é confeccionado no Japão em inglês, como por exemplo, os emails que são enviados diretamente de quem digitou para o leitor, ou seja, sem nenhum trabalho de tradução, mesmo nesta situação, as assimilações das instruções não acontecem facilmente para os entrevistados.

Os profissionais também relataram perceber as diferenças de costumes, conforme segue:

“ ...quando o pessoal da área administrativa (da matriz) veio para cá um pouco da minha contribuição foi querer entender um pouco da cultura deles. No caso do “Profissional XX” quando chegou, a gente teve toda essa interação, a gente começou a conversar, como que funcionava os processos lá, tentar explicar para ele como que funcionava os nossos

processos aqui, o que a gente faz. Era necessário falar sobre vários detalhes para que eles entendessem, pois a nossa cultura é muito diferente. Eles entendem tudo ao pé da letra, eles não tem flexibilidade, quando falam de trabalho não conseguem sorrir ou fazer uma brincadeirinha para descontrair. Era difícil para eles entenderem que a gente consegue trabalhar e ainda conversar e sorrir.”

Outro entrevistado falou que existe a troca de experiências e a busca para que as melhores tecnologias sejam implantadas:

“...são discutidas inúmeras questões inclusive questões culturais e é nesse momento que há uma grande troca de experiências, pontos positivos, pontos negativos, discussões e melhor entendimento para a busca das melhores práticas ou melhores possibilidades para a nossa organização.”

Por meio da opinião de um dos entrevistados, pode-se perceber que a cultura brasileira é notada como diferente da cultura japonesa, mas que a empresa visa adotar padrões globais, conforme citação abaixo:

“...eles (diretoria japonesa) deixam nós agirmos de uma forma bastante brasileira existe uma preocupação muito grande da manutenção das linhas gerais e da cultura brasileira, mais recentemente existe uma direção mais forte para as metodologias corporativas globais”

Apesar de profissionais oriundos do Japão e alguns profissionais brasileiros falarem inglês, é percebido que há diferenças em relação a nuances de significados e interpretações:

“A principal dificuldade é em alguns momentos, por incrível que pareça, a língua. Eles também utilizam a língua inglesa, apesar de não ser a língua nativa deles e nossa também. E quando existe uma diferença de interpretação por essa pessoa, único elo do processo. Quando existe uma diferença, um erro ou um engano na interpretação seja no trânsito da informação seja daqui para a matriz ou da matriz para nós, aí realmente em alguns momentos ocorre alguns... alguns transtornos digamos assim,

mas eles são corrigidos a medida que eles são descobertos e devidamente tratados.”

Mesmo a comunicação escrita apresenta algumas distâncias, ao falar sobre relatórios, um profissional mencionou: *“...tenho dificuldade, pois tem que ser tudo em inglês”*. Outro profissional também relatou *“...eu sempre entro na internet e procuro sites de tradução. É chato porque acaba gastando muito tempo”*

Mas as distâncias oriundas das questões culturais, principalmente quanto ao idioma, também surtem efeitos positivos, como por exemplo, a busca por maior conhecimento em outros idiomas, conforme relato *“...agora acho vou fazer curso de inglês, acho que vai me ajudar a entender muitas coisas da matriz, pois eu preciso procurar as informações mas tenho que pedir ajuda pois não sei o que eles querem.”*

Após a aquisição desta unidade pelo grupo japonês, foi visível a maior valorização do idioma inglês. Os processos de recrutamento e seleção para cargos estratégicos passaram a exigir profissionais com capacidade de comunicação em inglês e nos processos de promoção a maior parte dos cargos de média gestão e em todos de alta gestão, a capacidade de se comunicar em inglês é obrigatória.

Consciente desta demanda, a empresa passou a oferecer aulas gratuitas de inglês para profissionais com nível intermediário e está prevendo a criação de mais uma turma para desenvolver o idioma para profissionais que estão no nível básico. As aulas têm duração de 2h30 por dia, uma vez por semana.

As distâncias culturais demonstraram afetar inclusive na prática de procedimentos:

“...nós recebemos diretrizes do Japão, mas nem sempre podemos colocá-las em prática, pois o nosso povo é muito diferente. Então temos que ensiná-los como os brasileiros pensam. Um exemplo foi quando um diretor japonês perguntou porque o pessoal já estava parado, sendo que faltava cinco minutos para terminar o horário de trabalho. Tivemos que explicar que esse era o jeito do povo brasileiro e foi difícil convencê-los que isso era difícil da gente mudar.”

Inclusive questões do dia-a-dia, como pontualidade foram observadas por um entrevistado, conforme abaixo:

“...os brasileiros vêem que eles são sempre pontuais, que ficam trabalhando até mais tarde. Geralmente no Brasil, quem tem cargo que gestão e não precisa bater ponto, acaba chegando mais tarde e saindo mais cedo. Eles não, mesmo nos dias de chuva e frio eles são os primeiros a chegar.”

Nenhum entrevistado trouxe situações oriundas das distâncias religiosas, percebe-se que os profissionais japoneses têm postura bastante discreta e reservada, raramente falam sobre assuntos não profissionais e não costumam ter contato com os brasileiros fora do ambiente de trabalho. Desta forma, pouco se sabe sobre as preferências e valores religiosos dos profissionais oriundos do Japão.

Percebe-se que no que se refere ao ambiente profissional, à presença dos profissionais japoneses é fortemente percebida, pois eles costumam ter e impor um grande respeito e valorização hierárquica. Desta forma, diversos itens foram alterados de acordo com os valores dos profissionais de nível estratégico oriundos da matriz.

Quando a empresa era de capital nacional já existiam as comemorações anuais, como festa do trabalhador e a festa de final de ano, essas festividades passaram a ter a interação de itens da cultura japonesa, como comida, música e brindes oriundos do Japão. As decorações utilizadas nas festas passaram a utilizar as cores da bandeira japonesa: vermelho e branco. Houve a construção de um novo prédio comercial e também reforma de escritórios, que passaram a ter mobílias e decoração nestas cores. Foram contratadas três profissionais que traduzem documentos do português para o japonês e uma assistente de direção que fala inglês e português.

Todos os informativos passaram a ser feitos em português e em inglês. Estão sendo implantados procedimentos de padronização e organização como *visual factory*, programa 5S, entre outros. Percebe-se que após a implantação desses programas, os profissionais estão mudando o seu padrão de relacionamento com os colegas e com o trabalho.

Um item que foi apontado pela maioria dos entrevistados foi à constante presença de profissionais de outros países. Conforme apresentado, após a internacionalização, a empresa passou a receber, com maior frequência, visitas de profissionais oriundos de outros países, principalmente do Japão, mas a empresa passou a receber profissionais de todos os continentes. Alguns profissionais vieram como expatriados e estão desenvolvendo suas atividades profissionais na unidade brasileira e neste caso, passam maior tempo com os brasileiros. Com a observação e por meio de relatos obtidos informalmente, foi percebido que esses profissionais geralmente se relacionam com maior frequência com os demais expatriados japoneses, que na maioria das vezes desenvolvem atividades de diretoria e nas áreas tecnológicas de projeto e de produto.

Ficou marcante a preocupação com questões éticas e de conduta profissional, pois foi solicitada a reimpressão de todos os manuais de código de conduta e realizada uma reciclagem deste treinamento uma vez ao ano com todos os profissionais. Ele, anteriormente, era aplicado apenas durante a integração de novos profissionais, agora além da integração é feita a reciclagem deste conhecimento anualmente.

Com as informações acima, pode-se perceber que a distância cultural é evidente em diversos aspectos.

6.2.1 Distância Administrativa e Política

Em relação à distância administrativa e política, os entrevistados apontaram principalmente questões relativas à utilização de ferramentas de gestão internacionalmente conhecidas, exigências de confecções de relatórios, maior frequência de reuniões, alteração de alguns procedimentos conforme determinação e alinhamento com a matriz e padronização destes, reduzindo a flexibilidade e a autonomia.

Em relação às práticas administrativas, segundo relato de profissional entrevistado, a matriz parece que primeiramente estudou a empresa para posteriormente fazer alterações, conforme pode ser percebido no discurso abaixo:

“Na área específica XX o que aconteceu é que houve um período de um ano em que o Japão não interferiu nas atividades e deixaram que as coisas fluíssem do jeito que estavam, sem nenhum tipo de alteração. Nesse período eles estudaram a empresa a parte de RH da empresa e agora é que estão começando as interferências por parte do Japão.”

As distâncias administrativas e políticas vão além das práticas internas da empresa, pois esbarram em leis e normas federais. Quanto a isso, a matriz demonstra ter cautela na tomada de decisões, pois primeiramente é necessário entender o processo. Isso pode ser evidenciado no seguinte discurso:

“...aqui nós temos uma legislação que é muito favorável ao empregado, ela é bem paternalista, digamos assim e quanto no Japão já não. Então fica difícil para eles entenderem algumas situações. Então isso demanda uma energia muito grande da gente, é... para poder explicar como que funciona e depois desse entendimento é que eles passam a seguir e respeitar o....como que tem que ser feito aqui.”

Ainda de acordo com a opinião de um entrevistado, a diretoria japonesa, ao identificar distâncias administrativas e políticas que são pertinentes na relação entre Japão e Brasil, ou seja, estão acima da esfera interna da empresa, eles acabam por acatar. Para que isso ocorra é necessário que os japoneses entendam como funcionam as políticas brasileiras.

“A partir do momento que a diretoria entende e que percebe que não existem exceções, que aquilo faz parte de uma norma, de uma lei, eles acatam sem problema nenhum. Então tem que existir um entendimento e assim... tem que provar que é uma parte legal, que não é algo que você tá criando internamente, né? Aí não há problema nenhum.”

As verificações e auditorias são utilizadas para aferir os procedimentos. Na empresa, houve diversas auditorias na área de gestão de pessoas, conforme pode ser verificado no seguinte depoimento: *“...nós tivemos primeiramente uma série de auditorias, né. E dentro dessas auditorias foi constatado que o processo XX estava todo alinhado...”*

Os diretores japoneses promovem reuniões periódicas, possivelmente com o objetivo de diminuir as distâncias entre as unidades:

“Na área em que eu atuo, existem reuniões quinzenais do comitê da área aonde eu sou o representante da área e dos funcionários e o restante do comitê é composto por diretores, sendo eles enviados pela matriz ou brasileiros.”

No discurso deste entrevistado, percebe-se a importância da transferência de tecnologia nestas reuniões:

“esse comitê é o principal canal de transferência dos conhecimentos e tecnologia e existe um expatriado do país de origem da organização que é o responsável por todas as operações e comunicação da matriz, essa pessoa é o grande elo de ligação e o grande provedor de informações e metodologias.”

Para evitar que ocorram esquecimentos ou ainda, divergências de entendimento, é feito um controle escrito de todas as informações:

“A grande questão é que nós também estamos procedimentando tudo, estamos escrevendo e promovendo encontros com atas para que evitemos ao máximo os erros de interpretação ou mal entendidos nas decisões que são feitas, como o já comentado, já citado comitê.”

Com a vinda do grupo multinacional, os profissionais relataram que passaram a utilizar ferramentas administrativas, indicadores e controles:

“...um exemplo foi quando tivemos que implantar ferramentas da administração, como controles, indicadores e relatórios. Todos os itens tinham que ser feito de forma padrão, utilizando o material que a matriz enviou. Tínhamos que fazer esse trabalho em inglês para enviar para a matriz e também em português para deixar no nosso mural. Na verdade, esse tipo de gestão a vista acho que foi sugerido por eles.”

“Agora a empresa implantou o 5S, a gente não pode mais comer na sala. Antes a gente tinha mais liberdade.”

Ferramentas como análise SWOT, fluxogramas e organogramas foram atualizados e, periodicamente, necessitam ser apresentados à diretoria. Com isso, percebe-se que houve e continuam havendo diversas alterações no tocante a ferramentas administrativas e políticas da empresa.

“É bom porque eu estou aprendendo muito, tem ferramentas que eu nunca tinha ouvido falar e agora eu sei como que funciona...”

“por exemplo, as ferramentas de solução de problemas, não lembro os nomes, mas você tem que preencher uma planilha com vários porquês e fazer toda uma análise.... dá para perceber que tem mais controle.”

“os indicadores devem ser feitos em inglês e eu fico feliz porque percebo que posso ajudar e quando vejo que as metas estão sendo alcançadas.”

Após a vinda dos profissionais do Japão, perceberam-se alterações administrativas em relação a ferramentas de organização, padronização e controle. A diretoria passou a exigir de todas as gerências controle de indicadores e atendimento a metas. Esses indicadores são feitos no modelo internacionalmente conhecido, o *roadmap*. Mensalmente os dados são atualizados e enviados para a diretoria de acordo com este modelo.

“Muitas coisas que eu vejo na faculdade a gente está utilizando, por exemplo, os indicadores de absenteísmo, rotatividade e também estou vendo as ferramentas de administração, como por exemplo, o 5W2H, roadmap e outras.”

“...agora todo mês eu tenho que atualizar o roadmap. Acho esse sistema inteligente, é bom porque aprendi uma coisa nova e ainda pratico o inglês.”

Apesar da maioria dizer que está aprendendo com esta nova forma de gestão, houveram profissionais que relataram que há excesso de relatórios: “...não

sei porque agora tem tanto relatório, a gente tem que se adaptar a isso". Outro profissional comentou: *"aqui eu faço tudo através de relatório, giro as informações no sistema e muitas vezes passo pro Excel. Antes não tinha tanto relatório assim."*

Outra alteração ocorrida foi em relação aos procedimentos de gestão de pessoas. Após a internacionalização, vários procedimentos foram alterados e houve a contratação de um gerente de recursos humanos. Anteriormente, a área não possuía um gerente, apenas um coordenador que era subordinado ao gerente administrativo. Com a contratação do gerente de recursos humanos, a área passou a ter maior representatividade e autonomia para ações.

Profissionais da área técnica e de engenharia de desenvolvimento receberam treinamento *on the job* diretamente de profissionais japoneses e alguns brasileiros passaram por treinamentos no Japão, ficando de um a três meses na matriz, com o objetivo de absorver e, posteriormente, implantar e aplicar as novas tecnologias.

Após dois anos do início da empresa no Brasil foi iniciado o *workshop* entre os gestores. O objetivo foi repassar informações oriundas da matriz como: objetivos, metas da corporação em âmbito mundial, apresentação dos outros segmentos do grupo e objetivos da corporação em curto e médio prazo. Além disso, cada área estratégica apresentou seus principais desafios e outras informações que pudessem ser aproveitadas pelas demais áreas. A empresa pretende fazer este tipo de *workshop* anualmente.

6.2.2 Distância Geográfica

Quanto à distância geográfica, o item mais lembrado foi o fuso horário, pois os profissionais passaram a prestar mais atenção ao horário do Japão, seja para enviar relatórios, telefonemas ou mesmo participar de reuniões virtuais.

Nas entrevistas os profissionais avaliaram a diferença de fuso horário como algo negativo: *"... o horário, fuso horário, acho que também é um complicador."*

Além do cuidado com a questão da diferença de horário, também foi apontada a necessidade de trabalhar em horário extraordinário para poder se comunicar com

a matriz *“...muita gente tem que ficar trabalhando ate mais tarde para poder falar com a matriz por telefone ou skype.”*

Mesmo os profissionais que não possuem contato direto com a matriz, relataram perceber esta distância: *“Acho que a única coisa que mudou foi que agora temos que cuidar do horário para nos comunicarmos com a matriz, mas eu nunca falo diretamente com eles.”*

A percepção dos profissionais frente às distâncias geográficas foi mais sutil. Em um primeiro momento percebeu-se que eles falavam que não haviam percebido esta distância, mas quando questionados mais profundamente levantavam questões referentes ao reporte de informações.

Outro profissional mencionou que existem relatos de dificuldades em relação a comunicação por parte daqueles que se comunicam direto com a matriz: *“O pessoal tem comentado que tem dificuldade de conversar com os profissionais da matriz devido ao fuso horário.”*

A comunicação por email também passou a sofrer interferência devido ao fuso horário *“O máximo que eu passei foi ter que passar informações até determinada hora para que o nosso pessoal pudesse enviar o email e ainda chegar no mesmo dia lá.”*

Pode-se perceber que muitas informações são passadas primeiramente para os diretores que estão no Brasil: *“Agora temos que nos preocupar com o horário em que iremos encontrar profissionais da matriz no escritório. Mas geralmente nos reportamos apenas aos diretores que estão no Brasil”.*

A comunicação entre a subsidiária brasileira e a matriz ocorre de forma virtual, mas normalmente as informações eram passadas para a diretoria japonesa que se encontra no Brasil e estes que faziam a comunicação com os profissionais que estão lotados no Japão.

Devido à distância geográfica, também foi percebido que o relacionamento pessoal acabou sendo afetado e o acesso a matriz acabou sofrendo alterações:

“... lembro que quando a matriz era no Brasil a gente tinha profissionais que iam conhecer ou participar de reuniões pessoalmente, agora tudo é

só por vídeo conferência, e-mail ou através dos diretores japoneses que estão no Brasil. Agora temos menos acesso a matriz.”

Quando a empresa era nacional, o reporte de informações era para a matriz que ficava em São Paulo, desta forma não havia preocupação com questões de fuso horário. Após a internacionalização, muitas informações tinham que ser reportadas à matriz, no Japão. Dependendo do tipo de informação e da urgência, alguns profissionais tinham que ficar trabalhando em horário extraordinário para poder falar com os profissionais do Japão, visto que quando encerra o horário de trabalho no Brasil está apenas se iniciando na matriz.

Quando há a necessidade de realizar reuniões virtuais com profissionais que estão no Japão, os profissionais do Brasil também precisam permanecer no escritório após o expediente, de forma a coincidir com o início do expediente na unidade Japão. Essas questões devem-se ao fuso horário de 12 horas, que há entre o Brasil e o Japão já que os países ficam em partes opostas do globo terrestre.

Os dias festivos e as datas de feriados muitas vezes não são os mesmo entre os países. Isso foi lembrado por um dos entrevistados: *“Além do fuso horário o que mudou foram os feriados e datas festivas, que são diferentes no Brasil.”*

Além das questões com fuso horário, após a internacionalização, os profissionais passaram a vivenciar diferenças nos dias de feriado, pois a grande parte dos feriados ocorre em datas diferentes ou ainda, são feriados apenas brasileiros ou apenas japoneses. Neste caso, os relatórios e demais informações da subsidiária passaram a ser adiadas, ou ainda, alguns profissionais tiveram que trabalhar durante o feriado, de forma a não haver impacto negativo na matriz. Outro item decorrente das distâncias geográficas que passaram a existir após a internacionalização foi o trânsito de documentos físicos, matérias-primas e equipamentos entre a matriz e a subsidiária brasileira.

Quando muito necessário, há a ida de profissionais do Brasil para o Japão e vice-versa. As viagens de profissionais entre os países não é comum, pois a viagem é cansativa, em torno de vinte horas apenas para sair da subsidiária e chegar à cidade onde se localiza a matriz. Até o momento das entrevistas nenhum profissional do setor estudado havia estado no Japão. Os únicos profissionais que

estiveram no matriz foram profissionais da área de engenharia, comercial, produção e dois diretores brasileiros. Vale evidenciar que os demais diretores eram japoneses e estes iam com frequência á matriz.

6.2.3 Distância Econômica

A distância econômica não foi muito evidenciada, alguns profissionais disseram que não evidenciaram nenhum tipo de distância quanto a questões econômicas. Dos profissionais que reconheceram essa distância, a maioria se focou nas questões oriundas a moeda. *“Eu não trabalho muito com isso, acho que quem trabalha com números deve converter em dólares ou mesmo em iene.”* Outro profissional relatou: *“Na maioria das vezes eu passo os valores em reais mesmo, ou quando eles solicitam em dólares.”*

Dentro deste contexto percebe-se que a maioria percebia as questões econômicas apenas em relatórios: *“dos relatórios que eu faço as informações estão em reais, acho que eles devem converter para a moeda deles.”*

Apenas um profissional evidenciou uma situação de dificuldade de entendimento devido a valores sociais e econômicos:

“ Principalmente com a minha participação e meu esclarecimento não só em termos de ponto de vista mais na colocação das reais necessidades da organização, das pessoas e das metodologias. É...existe uma necessidade de esclarecimento e principalmente uma grande..uma forma bastante importante de esclarecimento é nos movimentos, inclusive informais.”

Nas observações e conversas informais foi possível obter maiores informações. Segundo o coordenador entrevistado, após o primeiro ano da aquisição da subsidiária pelo grupo japonês, os investimentos começaram a se tornar visíveis. O que se comenta internamente é que os diretores vindos da matriz planejaram passar o primeiro ano estudando a unidade Brasil, para então desenvolver os planejamentos e começar a investir. O valor do investimento na subsidiária não foi divulgado, mas houve reformas na infraestrutura predial e a construção de um novo prédio. Quando a empresa era nacional, esse tipo de investimento não estava

ocorrendo, a estrutura predial carecia reformas. Relatos de profissionais que estão na empresa há mais de 10 anos mostram que há aproximadamente uma década não havia nenhum tipo de investimento notável em infraestrutura predial.

De acordo com o valor investido na subsidiária brasileira e também o plano de negócio da matriz, foi projetado uma margem de lucratividade para os próximos anos. Para que essa projeção fosse atingida, muitos processos foram remodelados de forma a atingir maior lucratividade.

A partir de agora passaremos à análise das questões relacionadas à capacidade de absorção.

7. CAPACIDADE DE ABSORÇÃO

Conforme definição de Cohen e Levinthal (1990) a capacidade de absorção é a habilidade de reconhecer o valor de um novo conhecimento, assimilá-lo e aplicá-lo a fins comerciais. Os dados para avaliar a capacidade de absorção da área de gestão de pessoas foram analisados principalmente com a utilização e a análise de dados, informações do sistema e histórico da empresa. O item pertinente a como é a percepção dos profissionais sobre as tecnologias, esta questão foi evidenciada via entrevistas.

Abaixo, segue tabela com o resumo das observações:

Tabela 3 – Capacidade de Absorção

CAPACIDADE DE ABSORÇÃO		
Itens analisados para descrição		
1. Número de profissionais com nível superior	Número de profissionais com nível superior na área de Gestão de Pessoas	Dos 10 profissionais, 05 possuem nível superior completo, sendo que dos demais, 03 estão estudando Psicologia e outros 02 possuem apenas ensino médio.
2. Especialistas	Número de profissionais especialistas em áreas relacionadas à Gestão de Pessoas	Dos 05 profissionais que possuem nível superior, 04 realizaram curso de especialização (pós graduação)

		na área de Gestão de Pessoas.
3. Mestres e Doutores	Número de profissionais alocados na área de Gestão de Pessoas que possuem mestrado ou doutorado.	Apenas um profissional possui mestrado e outro está cursando. Nenhum profissional possui doutorado.
4. Certificação de Qualidade dos Processos	Divisão por tipo de certificação (ISO 9001, ISO14001, OSHAS 18001)	Possui as 3 certificações
5. Maturidade da certificação	Quantidade de anos em que a empresa é certificada	Há 8 anos há a certificação ISO9001, e há 7 anos a ISO14001 e a OHSAS18001
6. Percepção sobre novas tecnologias	Forma com que a tecnologia é percebida, reconhecida, analisada e compreendida	Será explanado abaixo
7. Experiência em outras empresas multinacionais	Tempo de experiência em outras empresas multinacionais	03 possuem experiência anterior em empresas multinacionais.
Capacidade acumulada	Tempo (em anos) de experiência dos profissionais em atividades na área de Gestão de Pessoas.	Analista de RH De 03 a 06 anos Analista de RH Acima de 07 anos Analista de RH Acima de 07 anos Assistente Adm. De 03 a 06 anos Assistente Adm. De 03 a 06 anos Auxiliar Adm. De 03 a 06 anos Auxiliar Adm. De 03 a 06 anos Auxiliar Adm. De 01 a 02 anos Coord. de RH Acima de 07 anos Gerente de RH Acima de 07 anos

Desenvolvido pela autora.

Como visto no quadro acima, a empresa contava com profissionais de gestão de pessoas que já tinha experiência anterior, sendo que do total de dez profissionais, 50% possuíam nível superior, sendo que 40% além do nível superior

tinham pós-graduação em nível de especialização em áreas relacionadas à gestão de pessoas. A equipe ainda contava com um profissional com mestrado completo e outro cursando mestrado. Do total de profissionais, três já haviam trabalhado anteriormente em empresas multinacionais.

Os processos já estavam estruturados, visto que a empresa possui certificação nas áreas de qualidade (ISO9001), meio ambiente (ISO14001) e segurança do trabalho (OHSAS18001) antes da venda da empresa para o grupo japonês. A certificação de qualidade a empresa já tinha há 08 anos e as demais há 07 anos.

Quanto à percepção e reconhecimento de novas tecnologias, cinco dos oito profissionais entrevistados demonstraram perceber e reconhecer a possibilidade de absorver conhecimentos e tecnologias. Destes, todos interpretaram e compreendiam como algo benéfico para a empresa: *“...a gente tem aprendido com eles, pois no Japão eles tem várias tecnologias de gestão e aos poucos a gente está colocando em prática aqui.”*

Houve o reconhecimento da melhoria de processos, sendo que um entrevistado deixou explícita a absorção de conhecimentos com os profissionais do Japão:

“A tecnologia está melhorando, temos um monte de itens que melhoraram. Por exemplo, agora temos mais controles via sistemas, indicadores, procedimentos para realizar praticamente todas as atividades, os escritórios estão mais modernos, temos o programa 5S.... várias coisas a gente conseguiu aprender com eles.”

Outro profissional reconhece que há itens que não são passíveis de mudança e outros que os são, mas para isso é necessário aceitar as alterações:

“..um exemplo são as leis, quando se trata de itens relacionados a legislação trabalhista brasileira não tem o que mudar. Mas no restante a gente tem feito várias alterações, estamos utilizando ferramentas de gestão que eram utilizadas pela matriz e isto está modernizando e agilizando o nosso processo.”

O aprendizado de novas tecnologias foi enfatizado de forma positiva, sendo considerada uma oportunidade de aprendizado: *“Nós estamos aproveitando a oportunidade de aprender com as melhores práticas japonesas e quando é possível a gente adapta para a realidade brasileira.”*

De acordo com o entrevistado abaixo, no início houve dificuldade para colocar os procedimentos em prática, algo comum quando se apresenta uma nova tecnologia. Após a fase de aprendizado, não foi apontado mais reclamações:

“...acho que os principais exemplos são os próprios indicadores, roadmap e a padronização dos procedimentos. No início tivemos dificuldades mas quando percebemos que poderia ser útil para a nossa área a gente adaptou alguns detalhes e agora está mais fácil. ”

Quando o conhecimento é absorvido geralmente passa-se a enxergar os pontos positivos daquela nova tecnologia. Mas em um processo de internacionalização é possível haver troca de conhecimentos, onde se absorve e colocam-se em prática as melhores técnicas: *“...há uma grande troca de experiências, pontos positivos, pontos negativos, discussões e melhor entendimento para a busca das melhores práticas ou melhores possibilidades para a nossa organização.”*

Percebe-se que as práticas administrativas que estão sendo adotadas pela subsidiária brasileira são supervisionadas por um profissional da matriz:

“... bom, como eu disse, esse comitê é o principal canal de transferência dos conhecimentos e tecnologia e existe um expatriado do país de origem da organização que é o responsável por todas as operações e comunicação da matriz, essa pessoa é o grande elo de ligação e o grande provedor de informações e metodologias.”

No processo de transferência de conhecimento, há dificuldades e essas são sanadas com o decorrer do tempo:

“Há uma troca de experiência constante entre a matriz e nós. Eles têm dificuldades de entender alguns procedimentos que são pertinentes a

legislação brasileira. No início nós tínhamos algumas dificuldades de nos adequarmos ao que eles estavam querendo. Agora já está mais fácil porque já sabemos que tem muitas coisas boas que podemos implantar aqui e quando não é possível, nós justificamos.”

“...tem ainda as ferramentas de gestão, agora estamos utilizando mais os recursos visuais, como o gestão a vista. Li em uma reportagem que isso é utilizado por quase todas as empresas japonesas e também outras empresas de renome e a gente só aprendeu depois que eles vieram para cá.”

Mas três profissionais demonstraram não perceber a possibilidade de absorção de conhecimentos e tecnologias, considerando que este processo era pertinente exclusivamente a maquinários e algo da área de engenharia e desenvolvimento de produtos.

Também foi possível perceber que alguns profissionais têm a percepção de que a tecnologia está apenas em novos produtos: *“não percebi nada de novo, acho que a área que tem esse tipo de absorção de tecnologias é a área de engenharia, que estuda novos produtos.”* Ou ainda na aquisição de novas máquinas *“... acho que o pessoal da produção deve saber, pois vi que depois que a empresa se tornou japonesa vieram algumas máquinas novas.”*

Alguns profissionais consideraram que não é possível haver novas tecnologias na área de gestão de pessoas: *“aqui no RH nada mudou, os conhecimentos são iguais, não tem como mudar, faz parte da legislação trabalhista.”*

Em outro exemplo o profissional relatou considerar que não há possibilidade de adquirir novos conhecimentos e tecnologias ao se referir as questões de legislação:

“.....a partir do momento que a diretoria entende e que percebe que não existem exceções, que aquilo faz parte de uma norma, de uma lei, eles acatam sem problema nenhum. Então tem que existir um entendimento e assim...tem que provar, que é uma parte legal, que não é algo que você tá criando internamente, né?”

Apesar de três profissionais não identificarem ou reconhecerem as tecnologias decorrente do processo de internacionalização, a maioria, ou seja, cinco profissionais afirmaram que houve novas tecnologias.

De acordo com as entrevistas e as conversas informais, foi possível perceber que no início houve alguns estranhamentos em relação à visão, política de trabalho e valores da matriz japonesa. Todos os profissionais entrevistados disseram que no início acharam que a aquisição da empresa pelo grupo multinacional gerou aumento do número de relatórios, controles e alterações de procedimentos. Isso era percebido como aumento de trabalho o que no primeiro momento parecia ser algo negativo para os profissionais. Com o passar do tempo foi possível reconhecer, assimilar e aplicar os conhecimentos oriundos da matriz.

Seis dos oito profissionais entrevistados alegaram que absorveram novas formas de trabalhar e melhoraram seu conhecimento com a implantação de novas ferramentas de gestão, organização e controle, considerando benéficas as alterações que aconteceram após a internacionalização. Esses profissionais alegaram que absorveram conhecimento oriundo da matriz e que com isso, as distâncias culturais, administrativas e políticas, geográficas e econômicas foram percebidas, mas que em síntese, resultaram em uma relação proveitosa, sendo benéfica para os profissionais e para a empresa.

8. CONCLUSÕES

A presente pesquisa teve como objetivo principal descrever e compreender a influência da capacidade de absorção nas distâncias do modelo CAGE em uma empresa multinacional. A partir do referencial teórico, foram desenvolvidos os objetivos e levantadas às questões que se pretendiam responder com este estudo. Desta forma, foi escolhida uma empresa que passou pelo processo de internacionalização, sendo que, as diferenças oriundas da internacionalização estavam sendo vivenciadas de forma eminente. Em virtude disto, esta empresa foi considerada um caso interessante para desenvolver este estudo.

Depois de autorizada a pesquisa na empresa, foi escolhida uma área para ser estudada. A área escolhida foi à área de gestão de pessoas, ou ainda, recursos humanos, como alguns profissionais chamavam. Essa escolha foi devido ao envolvimento da pesquisadora com esta área, o que possibilitaria maior acesso as informações. Foi realizada a entrevista com oito participantes e também coletado dados através de reuniões, observações e análise de documentos. Com essas informações, procedeu-se à triangulação dos dados.

Para atingir o objetivo principal desta pesquisa, foram propostos cinco objetivos específicos que serão revistos e respondidos a seguir.

O primeiro objetivo específico foi descrever as distâncias culturais entre a matriz japonesa e a subsidiária brasileira. As distâncias culturais foram enfatizadas nas entrevistas e análise de dados.

Este item demonstra que o fato da empresa pertencer a um grupo multinacional alavancou o interesse dos profissionais em desenvolver competências em idiomas. Isso também pode ser evidenciado nas entrevistas, já que os profissionais apontaram que a comunicação ocorre de melhor maneira com aqueles que conseguem falar inglês. Alguns profissionais relataram que necessitavam de um tradutor para que ocorresse a comunicação o que muitas vezes acabava inibindo a comunicação.

Com o uso do trabalho de um tradutor, podem ocorrer problemas de interpretação e entendimento de assuntos, pois não há como assegurar que o

tradutor, exercendo o papel de intermediário nessa relação, tenha total entendimento e condição de traduzir a mensagem da forma com que o emitente intencionou. O tradutor mesmo tendo excelente conhecimento a respeito do tema e do idioma, pode deixar passar detalhes sutis da comunicação, que apenas as pessoas que estão diretamente trocando informações poderiam adentrar.

Mesmo os profissionais que tem fluência em inglês relataram problemas de comunicação. Isso se deve as dificuldades de interpretação de palavras, sotaque e ainda, ao impacto que o uso de figuras de linguagens como metáforas e gírias podem ocasionar.

A religião parece não ser uma barreira, pois em momento algum foi levantado esse tema por parte dos entrevistados. Talvez isso se deva ao fator cultural japonês, pois os mesmos são bastante reservados quanto a sua vida pessoal. Percebe-se que a maioria conversa apenas assuntos profissionais, muito pouco se sabe sobre a vida pessoal dos profissionais oriundos do Japão. Até mesmo informações básicas como: estado civil, filhos, formação acadêmica entre outras não são comentadas.

O segundo objetivo específico deste estudo foi descrever as distâncias administrativas e políticas entre a matriz e a subsidiária brasileira.

Nas entrevistas, foi evidenciado que o perfil dos profissionais mudou após a internacionalização, visto que se passou a exigir conhecimento em inglês para muitos cargos e também foi apontado mudança quanto a procedimentos. Outro item levantado nas entrevistas é que o procedimento de trabalho mudou, pois passaram a utilizar maior número de ferramentas de controles administrativos como o roadmap, análise SWOT entre outros. Também passou a ter reuniões e entrega de relatórios com maior frequência. Dos entrevistados, seis profissionais consideraram essas alterações boas, alegando que tiveram a oportunidade de aprendizado, mas houve também dois profissionais que consideraram o número de controles e relatórios demasiado, considerando essa mudança negativa.

Também foi evidenciado que os procedimentos, site da empresa, mural, jornal interno e demais itens de comunicação passaram a ser escritos em dois idiomas: português e inglês. As festividades também passaram por alterações, pois passou a

conter itens oriundos do Japão, tanto na decoração quanto nos brindes e na alimentação servida nas comemorações.

O terceiro objetivo específico deste estudo era descrever a distância geográfica entre a matriz japonesa e a subsidiária brasileira.

Em relação à distância física, este item foi facilmente evidenciado, já que a distância entre os países é superior a 18.000 km, sendo necessário mais de 12 horas de voo entre as duas principais cidades, São Paulo no Brasil e Tóquio no Japão. Nas entrevistas e observações foi possível perceber que os profissionais passaram a ter reuniões *on-line*, sendo que, muitas vezes, era necessário ficar após o horário de trabalho para que coincidissem o horário de trabalho dos dois países.

O item que foi facilmente lembrado foi o fuso horário, mesmo os profissionais que não se comunicam diretamente com a matriz alegaram que passaram a ter maior preocupação com o horário para terminar os relatórios e enviá-los para o gestor ou ainda a diretoria. Esse controle de horário se deve a necessidade de ter tempo hábil para que o gestor ou a diretoria leia a informação e possa repassá-la dentro do prazo, considerando o fuso horário.

Devido à distância geográfica entre os países, a comunicação com a matriz deixou de ser de forma presencial e passou a ser virtual. Com isso, o contato com a matriz se tornou menos freqüente e passou a haver a figura da diretoria, na sua maioria japonesa, para intermediar a relação.

O quarto objetivo específico deste estudo era descrever as distâncias econômicas entre a matriz japonesa e a subsidiária brasileira.

O fator lembrado por sete dos oito entrevistados foi à questão monetária, sendo que a maioria percebeu essa distância apenas no momento em que era feito relatórios. Apenas um profissional levantou, além da questão monetária, as distâncias em termos socioeconômicos, falando sobre a relação do Brasil, uma economia em desenvolvimento; e o Japão, um país desenvolvido.

Com o quinto objetivo buscou-se verificar a influência da capacidade de absorção nas distâncias do modelo CAGE. Pode-se perceber que as barreiras levantadas no modelo desenvolvido por Ghemawat, em 2001, foram evidenciadas

neste estudo, ou seja, elas existem e causam impactos devido às distâncias culturais, administrativas e políticas, geográficas e econômicas. A capacidade de absorção dos profissionais envolvidos no processo foi levantada como ponto positivo, podendo neutralizar as distâncias.

Os relatos apresentados apontam que as distâncias foram percebidas mas, que com a absorção de conhecimento, elas foram minimizadas. As distâncias percebidas foram apontadas como negativas no primeiro momento, mas após a absorção e assimilação deste conhecimento ela foi minimizada. As distâncias passaram a ser vista de forma positiva, sendo oportuna para que exista a troca de experiências e aprimoramento do conhecimento.

Novas tecnologias foram absorvidas, a empresa passou a ter melhor organização. Houve relatos da realização de procedimentos, uso de ferramentas de organização como o 5S, utilização de indicadores, ferramentas de estratégia como análise *SWOT*, controle como o *roadmap*, fluxogramas e etc. Evidenciando que a subsidiária brasileira estava apta a reconhecer, assimilar e aplicar o conhecimento absorvido.

Também foi visto que os profissionais reconhecem que melhoram suas práticas após a internacionalização, pois aprenderam novas ferramentas administrativas e desenvolveram melhorias em seu processo, adotando metodologias corporativas globais.

Relatórios, emails, comunicados via intranet e outros meios de comunicação interna passaram a ser escritos em inglês e português. Os profissionais que tinham conhecimento do idioma inglês tiveram maior facilidade para assimilar essas alterações.

Neste estudo, verificou-se o impacto da capacidade de absorção de conhecimento nas distâncias segundo modelo CAGE. Com isto, por meio dos dados coletados, conclui-se que a capacidade de absorção mostrou-se capaz de diminuir os efeitos oriundos das distâncias.

9. LIMITES DO ESTUDO

O principal item que limitou o desenvolvimento do trabalho foi o acesso a informações, pois, certamente, algumas delas podem ser confidenciais e isto dificultou ou até mesmo impediu o acesso a tais dados.

Na fase das entrevistas, verificou-se desconfiança por parte dos participantes. Primeiramente as entrevistas seriam gravadas, mas houve desistência dos entrevistados, que alegavam constrangimento com a gravação. Após essa situação, optou-se por realizar as entrevistas sem gravação, apenas com anotação das principais falas. Mesmo após essa alteração, dois profissionais disseram que não queriam participar. Por fim, a percepção e o entendimento do pesquisador podem ser considerados como limitantes desta pesquisa, pois não há como assegurar total imparcialidade, ou seja, ausência de viés. Durante toda a pesquisa buscou-se a análise íntegra das circunstâncias, tentando anular qualquer forma de tendenciosidade. Pesquisadores da área de humanas, freqüentemente deparam-se com subjetividades o que pode influenciar na percepção dos significados.

Outro fator, passível de acontecer é a interferência do observador, onde as pessoas, alvo do estudo, tendem a mudar suas ações e ainda, as suas falas. As observações e entrevistas buscaram acontecer de forma natural, descontraída, objetivando a minimização do viés.

10. SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Com o objetivo de contribuir para novas pesquisas, verificou-se por meio deste estudo questões relevantes que podem ser úteis se adotadas em pesquisas futuras. As sugestões são apresentadas a seguir:

1. Expandir a pesquisa, abrangendo diversas áreas e empresas, principalmente oriundas de países distintos.
2. Incluir na amostra casos de empresas que estão localizadas em diferentes estados e regiões do país.
3. Realizar um estudo detalhado sobre a capacidade da absorção de tecnologia de cada empresa antes da internacionalização.
4. Analisar como a capacidade de absorção está após os primeiros anos da internacionalização.
5. Utilizar outros modelos de avaliação das distâncias que ocorrem no processo de internacionalização e, então, compará-las.

REFERÊNCIAS

- ALEXANDER, N.; RHODES, M. **International market selection**: measuring actions instead of intentions. *Journal of Services Marketing*, 2007, v. 21, n.6, 424 – 434.
- ANDERSSON, C.; LUNDSTRÖM, F. **Evaluating Emerging Markets**: Swedish MNCs and their Evaluation Behavior. Uppsala University, 2007.
- ANGUÉ, K.; ULRIKE M. **International R&D cooperation**: the effects of distance on the choice of the country of partners. *Management*, v. 13, n. 1, 1-37, 2010.
- BABBIE, E. R. **The practice of social research**. 11. ed. California: Wadsworth, 2006.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.
- BALBINOT, Z. **Building Technological Capability in Brazilian Firms through Alliances**. École des Hautes Études Commerciales. Local, 2005. Doutorado em Gestão Internacional. Ecole des Hautes Etudes Commerciales – Montreal, HEC, Canadá.
- BALBINOT, Z.; MARQUES, R. A. **Alianças Estratégicas como Condicionantes do Desenvolvimento da Capacidade Tecnológica**: o Caso de Cinco Empresas do Setor Eletroeletrônico Brasileiro. *RAC*, Curitiba, v. 13, n. 4, art. 5, p. 604-625. out./dez. 2009.
- CHILD, J.; RODRIGUES, S. B.; FRYNAS, J. G. **Psychic Distance, its Impact and Coping Modes Interpretations os SME Decision**. *Management International Review*, 2009; 40, 2; ABI/INFORM Global p. 199.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, n. 35, p. 128-152, 1990.
- _____. Fortune Favors The Prepared Firm. **Management Science**, v. 40, p. 227-251, 1994.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativos, quantitativos e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, 1988.
- _____. The eclectic paradigm of international production: past, present, and future. **International Journal of the Economics of Business**, v. 8, n. 2, p. 173-190, 2001.
- FREEMAN, C. The National System of Innovation in Historical Perspective. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 3, n. 1. jan/jun 2004. Rio de Janeiro, RJ, FINEP.

GATTAI, V.; MOLTENI, C. Dissipation of Knowledge and the Boundaries of the Multinational Enterprise. *Universita Bocconi; Universita degli Studi di Milano. Review of World Economics*, v. 143, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GHEMAWAT, P. Distance Still Matters. The Hard Reality of Global Expansion. *Harvard Business Review*, set. 2001.

_____. The Forgotten Strategy. *Harvard Business Review*, nov. 2003.

_____. **The Hard Reality of Semiglobalization and How to Profit from It**. November. 2007. Disponível em: <<http://changethis.com/manifesto/show/40.08.HardReality>>. Acesso em: 20 jul. 2010.

_____. **Redefinindo estratégia global**: cruzando fronteiras em um mundo de diferenças que ainda importam. Porto Alegre: Bookman, 2008.

GHEMAWAT, P.; LLANO, C.; REQUENA, F. Rethinking Regional Competitiveness: Catalonia's International and Interregional Trade, 1995-2006. *IESE Business School Working Paper*, n. 802. 2009.

GOMEL, M. M. **O papel da capacitação tecnológica no desempenho exportador da indústria brasileira de software**. São Paulo, 2005 Tese (Doutorado.) USP.

HOFSTEDE, G. **Dimensionalizing Cultures**: The Hofstede Model in Context. January. 2006. Disponível em: <<http://www.ac.wvu.edu/~culture/hofstede.htm>>. Acesso em: 7 set. 2010.

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

_____. The Uppsala internationalization process model Revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, Disponível em: <<http://www.palgrave-journals.com>> Acesso em: 22 out. 2010.

KERLINGUER, F. N. **Metodologia da pesquisa científica em Ciências Sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU, 1979.

KIM, Y.; SOHN, S. Y. Technology scoring model considering rejected applicants and effect of reject inference. *Journal of the Operational Research Society*, n.58, p. 1341-1347, 2007.

KLEIN, D. **A Gestão estratégica do capital intelectual**: recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

KOGUT, B.; SINGH, H. The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, Fall, 1988.

KOVACS, E. P.; MORAES, W. F. A.; OLIVEIRA, B. R. B. **Redefinindo Conceitos:** um ensaio teórico sobre os conceitos-chave das teorias de internacionalização. *Revista de Gestão USP*, São Paulo, v. 14, n. especial, p. 17-29, 2007.

_____. Modismo, Vantagens e Desvantagens: manifestações do conceito-chave localização no processo de internacionalização de empresas nordestinas. **IV Encontro de Estudos em Estratégia**. Recife-PE, 21 a 23 de junho de 2009.

KUMAR, N. Intellectual Property Protection, Market Orientation and Location of Overseas R&D Activities by Multinational Enterprises. The United Nations University, INTECH – Institute for New Technologies. **Discussion Paper Series**, mar. 1995.

LAKATOS, E. M., MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6. ed. – 4 reimpr. São Paulo, Atlas, 2007.

LALL, S. Technological capabilities and industrialization. **World Development**, n. 20 (2), p. 165-186, 1992.

LENOX, M.; KING, A. Prospects for Developing Absorptive Capacity Through Internal Information Provision. **Strategic Management Journal**, 2004.

LI, J. J.; POPPO, L.; ZHOU, K. Z. Relational Mechanisms, Formal Contracts, and Local Knowledge Acquisition by International Subsidiaries. **Strategic Management Journal**, (31), 2010, p. 349-370.

LIYANAGE, S.; BARDARD, R. Valuing of Firms' Prior Knowledge: A Measure of Knowledge Distance. Business School, The University of Auckland, New Zealand. **Knowledge and Process Management**, v. 10, n. 2, p 85-98, 2003.

MALHOTRA, S.; SIVAKUMAR, K.; ZHU, P. C. Distance Factor and Target Market Selection: The Moderating Effects of Market Potential. **Submitted to International Marketing Review**, 2009.

PAVITT, K. Sectoral Patterns of Technical Change. **Research Policy**, n. 13, p. 343-373, 1985.

PLEWA, C.; QUESTER, P. Key drivers of university-industry relationships: the role of organizational compatibility and personal experience. School of Commerce, The University of Adelaide, Adelaide, Australia. **Journal of Services Marketing**, 2007.

REYNOLDS, T. J.; OLSON, J. C. **Understanding consumer decision making:** the means-end approach to marketing and advertising strategy. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2001

SANNE, S. Semiglobalization and Strategy: On the recent works of Pankaj Ghemawat. University of Alberta School of Business, **Business Strategy**, 2007.

SANTOS, J. S.; FERREIRA, M. P.; REIS, N. R.; ALVES, S. R. Industrial network membership: Reducing psychic distance hazards in the firm. Working Paper n. 71, **Globadvantage Center of Research in International Business & Strategy**, 2011.

SCHMIDT, T. (2005). Absorptive Capacity: One Size Fits All? A Firm-level Analysis of Absorptive Capacity for Different Kinds of Knowledge. **ZEW Discussion Paper**, p. 5-72, Mannheim.

SETHNA, B. N.; **Ghemawat v. Friedman: Is the World Flat?** University of West Georgia. Decision Line, jul. 2008.

SHENKAR, O.; LUO, Y.; YEHESEKEL, O. From "Distance" to "Friction": Substituting Metaphors and Redirecting Intercultural Research. **Academy of Management Review**, 2008. v. 33, n.4. p. 905-923.

SLANGEN, A. H. L.; F. FORTANIER; TULDER van R.J.M. The importance and dynamics of types of distance: An empirical test of Ghemawat's CAGE framework. **Paper presented at the 2007 annual meeting of the Academy of Management**, Philadelphia.

TAKANO, Y. **Estudo do Processo de internacionalização de uma empresa multinacional brasileira do ramo de integração de sistemas de tecnologia de informação e comunicação**. São Paulo, 2009. Dissertação (Mestrado) FGV.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. **Academy of Management Review**. v. 27, p. 185-203, 2002.

WEICK, K. E. What theory is not, theorizing is. **Administrative science quarterly**. v. 40, p. 385-390, set. 1995.

WELCH, L. S.; LOUSTARINEN, R. Internationalization: evolution of a concept. **Journal of General Management: Internacionalização**, v. 14, n. 2, p. 36-64, 1988.

WELSCH, H.; LIAO, J.; STOICA, M. Absorptive Capacity and Firm Responsiveness: An Empirical Investigation of Growth-Oriented Firms. **The 14th Annual Conference os US Association for Small Business and Entrepreneurship**, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE

APÊNDICE A: Carta para pesquisa



Universidade Federal do Paraná

Prezado(a),

Somos pesquisadores do Programa de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Paraná. A pesquisa em anexo trata-se de um estudo que visa analisar a situação de internacionalização, onde a matriz da empresa e a subsidiária se encontram em países diferentes, verificando questões relacionadas à capacidade de absorção de conhecimento, diferenças culturais, administrativas /políticas, geográficas e econômicas. Esse trabalho está sendo realizado sob orientação da Profa Dra. Zandra Balbinot.

Todas as informações coletadas na pesquisas serão tratadas com extremo rigor e sigilo e serão utilizadas para a elaboração da Dissertação de Mestrado.

Solicitamos sua colaboração para avançarmos com o estudo proposto e contamos com suas importantes informações.

Qualquer dúvida estamos à disposição.

Desde já agradecemos sua contribuição e atenção.

Sidele Woehl

Mestranda em Administração – UFPR

e-mail: sidelew@hotmail.com

Profa. Dra. Zandra Balbinot

Orientadora do Mestrado e Doutorado em Administração da UFPR

e-mail: zandra.balbinot@ufpr.br

fone: (41) 3360-4365 – mestrado em administração

APÊNDICE B: Roteiro de entrevista

1. Formação do entrevistado:
2. Área: _____
3. Especialização: () não () sim: área _____
4. Tempo e permanência no mercado:
5. Tempo de permanência na empresa:
6. Cargo ocupado: _____
7. Fala outro idioma? : () não () sim. Qual? _____
8. Já trabalhou em empresas multinacionais? () não () sim
9. Como foi trabalhar com os profissionais da matriz?
10. Durante o tempo de atuação nesta empresa, você pôde observar transferência de tecnologia entre a matriz e a subsidiária?
11. A transferência de tecnologia partiu da matriz para a subsidiária, da subsidiária para a matriz ou ambas?
12. Dê um exemplo de uma situação da área de Gestão de Pessoas na qual houve troca de experiência e aprendizado entre a matriz e o Brasil?
13. Como ocorreu a interação para que houvesse o aprendizado e transferência de tecnologia na sua área?
14. Quais são as facilidades e dificuldades nesse processo?
15. Como você contribuiu para que esta experiência tivesse sucesso?

Nos itens abaixo, foi solicitado que o respondente falasse sobre sua percepção sobre os itens abaixo após a aquisição da empresa pelo grupo japonês e se possível, falasse uma situação prática e/ou exemplo:

16. Comunicação
17. Culturas
18. Rotina de trabalho após ter a matriz localizada em outro continente
19. Posições e visões sociais entre profissionais do Japão e brasileiros
20. Finanças entre a matriz e a subsidiária
21. Administração da empresa
22. Normas da empresa
23. Etnia
24. Fuso horário

25. Religião

26. Moeda

27. Clima (temperatura)