

# A PERCEÇÃO DE PROFISSIONAIS DE GESTÃO DE PESSOAS QUANTO A INFLUÊNCIA DA CAPACIDADE DE ABSORÇÃO ENTRE UMA MULTINACIONAL E SUA SUBSIDIÁRIA

(THE PERCEPTION OF HUMAN RESOURCES PROFESSIONALS ABOUT THE INFLUENCE OF ABSORPTIVE CAPACITY BETWEEN A MULTINATIONAL AND ITS SUBSIDIARY)

**#1 – Sidele Woehl**

*Mestre em Administração - UFPR*

E-mail: sidelew@hotmail.com

**# 2 – Zandra Balbinot**

*Doutora em Gestão Internacional – HEC Montréal*

Professora Adjunta - UFPR

E-mail: zbalbinot@gmail.com

**#3 – Claudia Abramczuk**

*Doutoranda em Administração - UFPR*

E-mail: abr.claudia@gmail.com

## RESUMO

Com a crescente globalização torna-se necessário compreender como a internacionalização de empresas ocorre em cenários diferentes, nos quais é possível presenciar diferenças culturais, administrativas e políticas, geográficas e econômicas. O objetivo deste estudo 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 pela ótica de profissionais de gestão de pessoas. Utilizou-se a estrutura de distâncias CAGE, desenvolvida por Pankaj Ghemawat (2007), e a capacidade de absorção definida por Cohen e Levinthal (1990), e 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-chaves:** Internacionalização; Capacidade de Absorção; Distância.

## ABSTRACT

With the increased globalization becomes necessary to understand how the company's internalization occurs in different ways, where is possible to find cultural, administrative and political, geographical and economical distances. The objective of this study 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 from the perspective of human resources professionals. It was used the CAGE structure, developed by Pankaj Ghemawat (2007) and 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 absorption capacity can minimize the perception of the distances.

**Keywords:** Internationalization; Absorption Capacity; Distance.

## 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 aumento na 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).

Ghemawat (2001) estudou os processos de internacionalização e levantou as principais barreiras oriundas deste processo. Ao desenvolver o modelo CAGE, identificou 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.

Sendo assim, este trabalho pretende analisar como o setor de recursos humanos visualizou 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 grupo multinacional japonês. A escolha por essa empresa justifica-se pelo fato dela ter passado por grandes 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 e finalmente, será apresentada a análise dos resultados obtidos. Para finalizar, o último capítulo traz as conclusões obtidas.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **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 esse 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 & LOUSTARINEN, 1988).

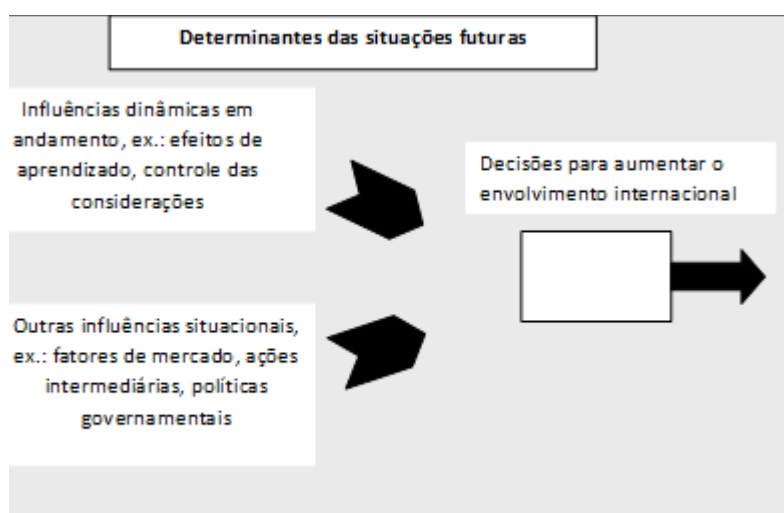
A internacionalização acarreta custos e dificuldades diretas, isso pode ser observado em termos de conhecimento técnico e administrativo; no entanto, analisando seus riscos e proporções, a internacionalização pode ser benéfica para a empresa. Situações que costumam gerar impasses no processo de internacionalização 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 evidentes nas empresas que têm unidades em países distintos (GATTAI & MOLTENI, 2007).

Para Shenkar et al (2008), as empresas devem procurar investir em países em que há uma cultura hospitaleira, evitando instalar-se em países nos quais há rivalidades, pois isso pode afetar o desenvolvimento dos negócios. Já Welch e Loustarinen (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.

Welch e Loustarinen (1988) levantaram dois pontos de decisão que são importantes para que haja o aumento no envolvimento internacional. 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 Loustarinen, 1988 (tradução livre).**

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. 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 & LOUSTARINEN, 1988).

## 2.2 Distância Psíquica

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. Nesse 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. Deficiências no conhecimento do mercado institucional, como dificuldade de conhecimento das leis, do idioma, das regras etc. impactam para que haja aumento da 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).

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 (ANGUÉ & ULRIKE, 2010).

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 nos quais 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 desenvolve-se melhor entendimento sobre como ocorre à distância psíquica. 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).

As consequências 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 em que a empresa está interessada em atuar é importante (JOHANSON & VAHLNE, 2009).

## **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. 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.

Segundo Malhotra et al (2009), o modelo CAGE é o mais compreensivo para examinar todos os processos envolvidos na distância internacional entre empresas. Na visão de Sethna (2008), os estudos de Ghemawat são ferramentas excelentes para planejar negócios globais estratégicos.

### **2.3.1 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). 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).

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 varia muito de país para país. O que é natural em uma determinada cultura pode ser estranho e até mesmo ofensivo em outra (GHEMAWAT, 2001).

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 países com maior diferença em termos políticos, culturais, econômicos e também físicos (JOHANSON & VAHLNE, 1977). O idioma é um componente da cultura, assim a linguagem influencia a cultura e a cultura influencia a distância psíquica (GHEMAWAT, 2001).

Diversas pesquisas empíricas verificaram que a cultura nacional tem um impacto significativo nas decisões quanto à internacionalização de empresas. Uma das decisões é o modo de entrada, que em geral influencia as questões culturais e outros fatores nacionais (MALHOTRA et al., 2009). 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 prejuízo (GHEMAWAT, 2001).

### **2.3.2. Distância Administrativa e Política**

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 (SLANGEN et al., 2007). Primeiramente, as relações políticas e administrativas entre os países devem ser amigáveis para que haja a possibilidade de resultados positivos nas transações comerciais (GHEMAWAT, 2001).

A distância administrativa e política 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 mais difícil a integração da empresa vinda do exterior (ANDERSSON & LUNDSTRÖM, 2007).

### **2.3.3 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).



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).

### **2.3.4 Distância Econômica**

A riqueza e o poder de consumo são os atributos econômicos mais importantes 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 (GHEMAWAT, 2001).

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.

As 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). Ao abrir uma subsidiária em outro país, a empresa pode se beneficiar absorvendo o conhecimento local. Essa capacidade de absorver e explorar o conhecimento pode ser utilizada no desenvolvimento de inovações; ela também pode influenciar no processo de internacionalização. Dessa forma, é interessante saber o que é capacidade de absorção e como ela pode estar relacionada com a distância CAGE.

## **2. 4 As distâncias CAGE e a capacidade de absorção**

A capacidade de absorção é a habilidade de explorar o conhecimento externo e utilizá-lo com foco em desenvolvimento de capacidades inovadoras. É reconhecer o novo valor, a informação externa, assimilá-la e ainda aplicá-la. Desenvolver atividades relacionadas à inovação e pesquisa incentiva o desenvolvimento da capacidade de absorção (COHEN & LEVINTHAL, 1990).

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 (WELCH & LOUSTARINEN, 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 (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. 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.

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 à sensibilidade organizacional (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). Os conhecimentos mais difíceis de transferir são aqueles difíceis de descrever e que são inerentes ao profissional que executa aquela atividade (GATTAI & MOLTENI, 2007). A comunicação entre os envolvidos deve ser fortemente estabelecida, ultrapassando as barreiras que são

formadas pelas diferenças de conhecimento, distâncias físicas e empecilhos culturais (WELCH & LOUSTARINEN, 1988).

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). 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 (COHEN & LEVINTHAL, 1990).

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 (LI et al., 2010). 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 fundamental (PLEWA & QUESTER, 2007).

Os profissionais expatriados realizam a abertura do relacionamento entre a empresa matriz e suas subsidiárias. Esses profissionais não podem ter dificuldade de relacionamento e devem ter flexibilidade para saber lidar com questões relativas aos costumes e às crenças do povo do outro país (SHENKAR et al., 2008).

A capacidade baseada no fazer depende da experiência, sendo passivo, automático e sem custo. Há capacidades 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).

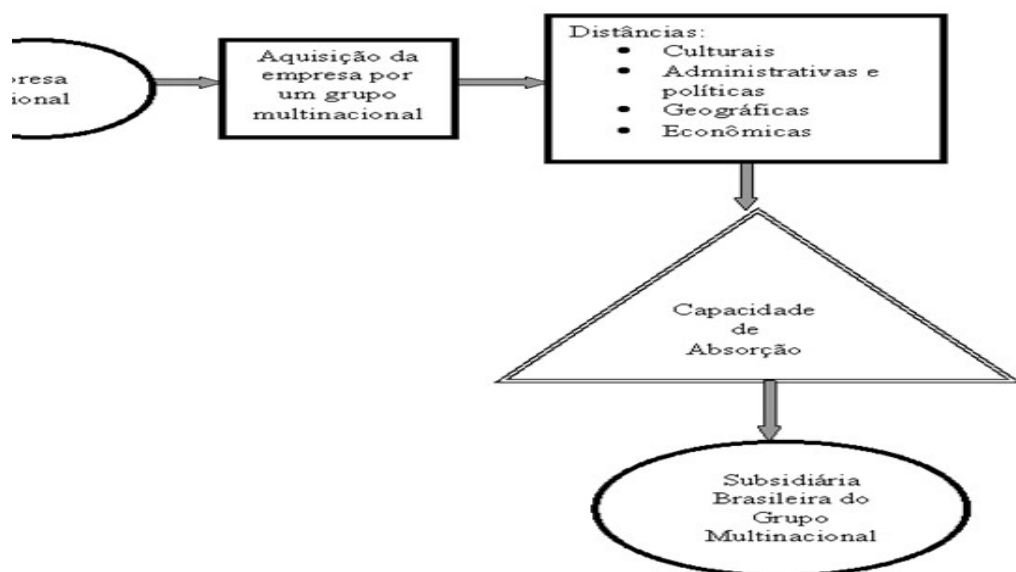
## **2.5 Distâncias entre matriz e subsidiárias**

A 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 (COHEN & LEVINTHAL, 1990).

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 & LEVINTHAL, 1994).

Dessa forma, a capacidade de absorção é capaz de criar um ambiente propício para a absorção de novos conhecimentos e as distâncias CAGE podem gerar poucas barreiras ou mesmo essas barreiras podem ser pouco percebidas. Este estudo baseou-se no seguinte desenho de pesquisa:

**Figura 2 – Desenho de Pesquisa**



Fonte: Elaborado pelos autores, com base na bibliografia utilizada.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 Classificação da pesquisa

Para desenvolver este trabalho foi utilizada a metodologia de estudo qualitativo-descritiva, por considerar que há uma relação dinâmica entre os sujeitos e os processos estudados. Com a interpretação dos fenômenos observados, buscou-se os significados, por meio de entrevistas semiestruturadas que foram conduzidas em profundidade e também a análise de dados. Para que houvesse a coleta de dados, existiu o cuidado para que o ambiente permanecesse o mais natural possível.

#### 3.2 Coleta dos dados

No momento da pesquisa, a empresa estudada estava vivenciando o processo de internacionalização há menos de dois anos e as questões advindas das distâncias estavam eminentes. Por questões de privacidade, a empresa não autorizou a divulgação de seu nome e de seus produtos, apenas autorizou divulgar que se trata de uma empresa de grande porte atuante no segmento de tecnologia, por isso será utilizado o nome fictício de Empresa Tecnológica.

A área estudada foi a de gestão de pessoas, que na Empresa Tecnológica subdivide-se em: recrutamento e seleção, administração de pessoas e treinamento e desenvolvimento de pessoal. A unidade de observação é constituída pelos participantes das entrevistas. Foram utilizadas diversas fontes de evidências, como: documentos e arquivos, relatórios, indicadores, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos físicos.

A empresa foi inaugurada no final da década de setenta e fazia parte de um 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.

Visando minimizar problemas de comunicação a empresa contava com serviços de tradução, que na maioria das vezes era realizado por profissionais nipo-brasileiros, que sabem falar japonês e português. Informações, relatórios e as melhores práticas são passados com frequência para a matriz para que sejam analisados e posteriormente divulgados. Percebe-se que a subsidiária brasileira está sendo controlada por profissionais do Japão. Na estrutura hierárquica, a maioria do quadro dos diretores na subsidiária brasileira é constituída por japoneses.

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 adiantamento principalmente nas áreas educacional e tecnológica; e o Brasil é um país em desenvolvimento, no qual ainda há casos de analfabetismo e baixa escolaridade.

## **4. OBJETO DE ESTUDO**

### **4.1 Perfil dos pesquisados**

Com a descrição e análise dos dados evidenciados, buscou-se conhecer o processo e seu significado. Para validar o estudo, houve a triangulação dos dados (YIN, 2005) que foi desenvolvida através da comparação e verificação das informações obtidas nas entrevistas, dados coletados e observações. As fontes de

evidência e a teoria estudada foram utilizadas visando à validade e autenticidade dos dados. Abaixo, segue breve descrição do perfil dos entrevistados:

**Tabela 1 - Dados dos Entrevistados**

<b>Entrevistado</b>	<b>Nível Hierárquico</b>	<b>Tempo na empresa</b>
1	Gerente de Recursos Humanos	1 ano
2	Coordenador de Recursos Humanos	9 anos
3	Analista de Recursos Humanos	8 anos
4	Analista de Recursos Humanos	1 ano
5	Assistente Administrativo	3 anos
6	Assistente Administrativo	4 anos
7	Auxiliar Administrativo	4 anos
8	Auxiliar Administrativo	1 ano

**Fonte: Elaborado pelas autoras, com base nos dados dos entrevistados.**

#### **4.2 A capacidade de absorção na empresa**

A partir da análise dos dados verificamos que existe relação entre as distâncias CAGE e a capacidade de absorção. A capacidade de absorção funciona como um redutor dessas distâncias. Nas distâncias culturais o fato de a empresa pertencer a um grupo multinacional alavancou o interesse dos profissionais em desenvolver competências em idiomas, isso também foi evidenciado nas entrevistas, já que os profissionais apontaram que a comunicação ocorre mais facilmente 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.

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 emissor intencionou. O tradutor, mesmo tendo excelente conhecimento a respeito do tema e do idioma, pode deixar passar detalhes sutis da mensagem, o que não ocorreria se as pessoas estivessem diretamente trocando informações.

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

Nas entrevistas, foi evidenciado que o perfil dos profissionais mudou após a internacionalização, visto que se passou a exigir conhecimento do idioma inglês para muitos cargos e também foi apontado mudanças quanto a procedimentos. Outro item levantado nas entrevistas é que o procedimento de trabalho foi alterado, pois passaram a utilizar maior número de ferramentas de controles administrativos como o *roadmap*, análise SWOT entre outros. Também passou a haver 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 avaliaram o número de controles e relatórios demasiado, considerando essa mudança negativa.

As estratégias de endomarketing passaram por alterações, os itens de comunicação, como 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 tiveram alterações, pois passaram a conter itens oriundos do Japão, tanto na decoração quanto nos brindes e na alimentação servida nessas comemorações.

Em relação à distância física, este item foi facilmente evidenciado, já que a distância entre os países é superior a 18.000 km, sendo necessárias 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 para a diretoria. Esse controle de horário se deve à 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 frequente e passou a haver a figura da diretoria, na sua maioria japonesa, para intermediar a relação.

O item lembrado por sete dos oito entrevistados foi a questão monetária, sendo que a maioria percebeu essa distância apenas no momento em que eram feitos relatórios. Apenas um profissional levantou, além da questão monetária, as distâncias em termos socioeconômicos, falando sobre as diferenças entre o Brasil, uma economia em desenvolvimento, e o Japão, um país desenvolvido.

Ao 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, 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 vistas de forma positiva, sendo oportuna para que exista a troca de experiências e o aprimoramento do conhecimento.

Novas tecnologias foram absorvidas e 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 etc. Evidenciando que a subsidiária brasileira estava apta a reconhecer, assimilar e aplicar o conhecimento absorvido. Também foi visto que os profissionais reconhecem que melhoraram suas práticas após a internacionalização, pois aprenderam novas ferramentas administrativas e desenvolveram melhorias em seu processo, adotando metodologias corporativas globais.

Relatórios, e-mails, 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.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste estudo, verificou-se o impacto da capacidade de absorção nas distâncias segundo modelo CAGE, concluindo que a capacidade de absorção mostrou-se capaz de diminuir os efeitos oriundos das distâncias.

Este trabalho contribuiu academicamente para demonstrar a influência da capacidade de absorção e como ela se relaciona com as distâncias oriundas da internacionalização, conciliando essas duas teorias. Para as empresas, este estudo também é útil porque as empresas podem se beneficiar da influência da capacidade de absorção na diminuição das distâncias oriundas da internacionalização.

O principal item que limitou o desenvolvimento do trabalho foi o acesso a informações, pois algumas eram confidenciais e isto dificultou ou até mesmo impediu o acesso a tais dados. Durante toda a pesquisa buscou-se a análise íntegra das circunstâncias, tentando anular qualquer forma de tendenciosidade.

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

- 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* (Vol. 13, n. 1, 1-37), 2010.
- BALBINOT, Z. **Building technological capability in brazilian firms through alliances**. École des Hautes Études Commerciales. Doutorado em Gestão Internacional. Ecole des Hautes Etudes Commerciales – Montreal, HEC, Canadá, 2005.
- BALBINOT Z. & MARQUES, R. A. **Alianças estratégicas como condicionantes do desenvolvimento da capacidade tecnológica**: o Caso de Cinco Empresas do Setor Eletroeletrônico Brasileiro. (Vol. 13, n. 4, art. 5, 604-625). Curitiba: RAC, 2009.
- CHILD, J., RODRIGUES, S. B.; FRYNAS, J. G. Psychic distance, its impact and coping modes interpretations os SME decision. *Management International Review*. **ABI/INFORM Global**, 40(2), 199, 2009.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, 35, 128-152, 1990.
- \_\_\_\_\_. Fortune Favors The Prepared Firm. **Management Science**, 40, 227-251, 1994.
- 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**, 143, 2007.
- 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. Recuperado em 20 jul. 2010, de <http://changethis.com/manifesto/show/40.08.HardReality>,
- 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**, 8 (1), 23-32, 1977.
- \_\_\_\_\_. The Uppsala internationalization process model Revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**., 2009. Recuperado em 22 out. 2010, de <http://www.palgrave-journals.com>
- 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, 349-370, 2010.
- 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.

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.

SANTOS, J. S.; FERREIRA, M. P.; REIS, N. R.; ALVES, S. R. Industrial network membership: reducing psychic distance hazards in the firm. **Globalvantage Center of Research in International Business & Strategy**, working paper 71, 2011.

SCHMIDT, T. (2009). Absorptive Capacity: One Size Fits All? A Firm-level Analysis of Absorptive Capacity for Different Kinds of Knowledge. Mannheim. **ZEW Discussion Paper**, 5-72, 2009.

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**, 33(4), 905-923, 2008.

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

WELSCH, L. S.; LOUSTARINEN, R. Internationalization: evolution of a concept. **Journal of General Management: Internacionalização**, 14(2), 36-64, 1988.

WEPSCH, H., LIAO, J.; STOICA, M. Absorptive Capacity and Firm Responsiveness: An Empirical Investigation of Growth-Oriented Firms. **The 14<sup>th</sup> 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.