

Geraldo Galvão de França Filho, Luiz Antônio Antunes Teixeira,
Jersone Tasso, Moreira Silva e Mário Teixeira Reis Neto

**A INTERNACIONALIZAÇÃO NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS
BRASILEIRAS: A INFLUÊNCIA DA DISTÂNCIA PSÍQUICA**

**THE INTERNATIONALIZATION IN SMALL AND MEDIUN BRAZILIAN
COMPANIES: THE INFLUENCE OF PSYCHIC DISTANCE**

Geraldo Galvão de França Filho
Universidade FUMEC
gegalvao@uninet.com.br

Luiz Antônio Antunes Teixeira
Universidade FUMEC
lantonio@fumec.br

Jersone Tasso Moreira Silva
Universidade FUMEC
tasso@fumec.br

Mário Teixeira Reis Neto
Centro Universitário UNA
mario.reis@prointernet.com.br

Resumo: Esse estudo buscou identificar quais os fatores da distância psíquica que, na internacionalização das organizações influenciam, positiva ou negativamente, os processos de negociações internacionais. Foi aplicado um *survey*, com questionários enviados via internet às sete mil e novecentas empresas exportadoras das regiões Sul e Sudeste do Brasil. No modelo de pesquisa desenvolvido, o desenvolvimento econômico teve uma relação positiva com o valor de relacionamento e sobre o valor tempo. As diferenças sócio-culturais provocaram impacto negativo sobre o valor no relacionamento, tempo e autoridade. A instabilidade sócio-cultural (problemas econômicos, sociais e corrupção) teve impacto sobre o valor no tempo e valor de incerteza. Com relação à informação, ela atua de forma positiva em todos os construtos de valor. O relacionamento impacta, positivamente, sobre a confiança e controle. O tempo e autoridade apresentam relações, também, positivas levando a uma maior confiança e controle, por parte do exportador. Tem-se uma relação positiva entre precaução ao risco e confiança mostrando que se os acordos formais forem bem definidos, a confiança do exportador aumenta. O efeito negativo existente na relação incerteza (precaução ao risco) e controle resultam normas e procedimentos inflexíveis tornando o processo de exportação engessado e rígido.

Palavras-chaves: distância psíquica; internacionalização; negócios internacionais; micro e pequenas - MPE

Abstract: This study sought to identify which factors of psychic distance on the internationalization of organizations, positively or negatively influence the processes of

A internacionalização nas pequenas e médias empresas brasileiras:
a influência da distância psíquica

international negotiations. We administered a survey, with questionnaires sent via Internet to seven thousand nine hundred exporting companies in South and Southeast of Brazil. In the research model developed, the economic development had a positive relationship with the value of relationships and value time. The socio-cultural differences have caused negative impact on the value in the relationship, time and authority. Instability socio-cultural (economic problems, corruption and social) had an impact on value in time and amount of uncertainty. With respect to information, it acts positively in all the constructs of value. The relationship positively impacts on confidence and control. The time and authority relations have also positive, leading to greater confidence and control, by the exporter. It has been a positive relationship between risk and caution to confidence by showing that if formal agreements are well defined, the exporter confidence increases. The negative effect on the existing relationship uncertainty (precautionary risk) and control leads to inflexible rules and procedures makes the process of cast and export drive.

Keywords: psychic distance; internationalization; international business; Small and Medium Enterprise - SME.

1. INTRODUÇÃO

O processo de entrada no mercado internacional vem ganhando importância e relevância econômica e acadêmica. O surgimento de blocos econômicos, de tratados de cooperação e a queda de barreiras de entrada em mercados estrangeiros ampliam as fronteiras de competição comercial.

A internacionalização pode ocorrer em várias dimensões diferentes. Ela é um processo ao longo do tempo, no qual uma empresa envolve-se de forma crescente em operações fora de seu país de origem. Tal envolvimento pode incluir matérias-primas ou produtos acabados da mesma empresa, ou ainda etapas de sua cadeia de valor (OVIATTT; MC DOUGALL, 1999). Entender porque as empresas se internacionalizam e que produtos ou atividades são alvos deste processo tem sido desafio constante para as pesquisas na área de negócios internacionais.

Historicamente, verifica-se que os anos 90 foram marcados por dois fenômenos inter-relacionados de interesse especial para o presente estudo: (1) a liberalização da economia brasileira; e (2) a crescente preocupação por parte das agências governamentais quanto ao desempenho das micro e pequenas empresas brasileiras (MPes).

A título de comparação destaca-se que o volume de exportações brasileiras em 2005 foi de US\$ 118,3 bilhões. As micro e pequenas empresas participaram com apenas 2,6% e as médias com 8,1% do total de volume exportado conforme Ministério das Relações Exteriores (MRE, 2006). Estes valores são inexpressivos, quando comparados com a participação das MPes do volume exportado nos seguintes países: Taiwan, 48%; Espanha, 41%; Índia, 35%; Estados Unidos e Coreia do Sul, 30% (INFORME BANCO DO BRASIL 48, 2003). Conforme pesquisa do IPEA, publicada no jornal *Valor Econômico*, em 30.05.2007, menos de 10 mil empresas brasileiras teriam capacidade de produzir e vender para o mercado externo e

Geraldo Galvão de França Filho, Luiz Antônio Antunes Teixeira,
Jersone Tasso, Moreira Silva e Mário Teixeira Reis Neto

cerca de quatro mil firmas industriais que têm estrutura e características produtivas muito parecidas com outras que já exportam nunca fizeram nenhuma exportação.

As multinacionais brasileiras podem ser consideradas como entrantes tardias nos mercados internacionais. Os principais pontos fracos das empresas brasileiras sempre foram a sua baixa capacidade competitiva e a pouca experiência dos seus dirigentes para atuar em ambientes desconhecidos. Analisando o porquê de as empresas brasileiras se internacionalizarem, mostra-se que a cultura da organização e o perfil de sua liderança são, freqüentemente, determinantes para explicar as razões que levaram algumas organizações a buscar, pioneiramente, o mercado externo e a comprometer-se definitivamente com os negócios internacionais. Essa proposição alinha-se à tese dos modelos comportamentalistas característicos da Escola de Upsala, que afirma existirem fatores não econômicos que levam a empresa a decidir pela internacionalização de seus negócios e, posteriormente, influenciam a formulação e implementação da estratégia correspondente. Essas empresas têm como fundadores e principais executivos, pessoas de origem familiar, imigrante ou com experiências estudantis e/ou profissionais internacionais e, conseqüentemente, mais propensas a considerar o mercado para além das fronteiras nacionais (HEMAIS; HILAL, 2004).

O objetivo desta pesquisa foi o de identificar e analisar os fatores de distância psíquica, com ênfase na cultura nacional e regional, e como eles influenciam, de forma positiva ou negativa, os processos de negociação e internacionalização das empresas brasileiras. Foram eleitos os seguintes fatores: a informação; o idioma; a religião; o nível de desenvolvimento tecnológico; a distância geográfica; a estabilidade política e social/atitude; a corrupção; e as transferências do sistema legal.

O fenômeno da internacionalização tem sido contemplado por duas grandes perspectivas. De um lado, a perspectiva econômica, de outro, a organizacional (NEUMANN; HEMAIS, 2005). Enquanto a perspectiva econômica procura explicar porque e onde realizar o empreendimento internacional, focalizando as formas organizacionais de atuação no mercado estrangeiro, a partir dos critérios objetivos de eficiência (JONES; COVIELLO, 2005; NEUMAN; HEMAIS, 2005), o enfoque organizacional inclui em suas análises o conjunto de recursos simbolicamente disponíveis dentro da firma, enfatizando que o conhecimento é o principal propulsor da internacionalização (BLOMSTERMO; SHARMA, 2003, PETERSEN *et al*, 2003; JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990). Nesse sentido, apresenta-se como uma alternativa à perspectiva econômica, à medida que busca compreender o processo pelo qual as firmas individuais sustentam sua própria capacidade de internacionalizar.

Em busca da identificação dos fatores críticos que permeiam o mundo globalizado, as questões que nortearam esse estudo foram:

- a) Quais as barreiras colocadas pela distância psíquica para a internacionalização das empresas brasileiras?
- b) E, complementarmente, quais os fatores críticos, criadores da distância psíquica, que afetam os negócios internacionais?

A internacionalização nas pequenas e médias empresas brasileiras:
a influência da distância psíquica

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Hemais e Hilal (2004), de uma forma geral, as teorias sobre o processo de internacionalização da firma podem ser divididas em duas grandes áreas, representando enfoques bem diversos: o econômico e o organizacional. Rocha e Almeida (2006) defendem três grandes correntes: as teorias econômicas (abrangendo organização industrial, vantagem monopolística, poder de mercado, internalização, paradigma eclético e custo de transação); as comportamentais (Upsala e *networks*); e as estratégicas (comportamento estratégico e RBV-*Resource-Based View*). A ênfase em torno das teorias citadas acima está concentrada nas definições apresentadas por Hemais e Hilal (2004) e Rocha e Almeida (2006). Cantwell (1991), *apud* Hemais e Hilal (2004), enfatiza que a distinção mais importante entre as teorias de internacionalização e as teorias da firma é que estas se interessam pela existência da firma ou da multinacional propriamente dita. Já as primeiras privilegiam abordagens macroeconômicas e estudos sobre a competitividade da indústria internacional e se preocupam com uma gama mais ampla de questões, focalizando a interação entre o crescimento da firma e a localização da produção. Conforme essa tipologia, podem ser classificados, a teoria do poder de mercado, a teoria do ciclo do produto, a teoria da internalização e o paradigma eclético. Com esse enfoque, o homem econômico tem acesso perfeito às informações e escolherá uma solução racional.

Um ponto importante que se deve creditar à Escola de Upsala foi o fato de fazer com que os negócios internacionais deixassem de ser examinados puramente como um fenômeno econômico para serem também analisados sob a perspectiva da Teoria do Comportamento Organizacional. Para Weisfelder (2001), a preocupação maior dos teóricos de Upsala foi explicar o processo de internacionalização e as forças que atuam no decorrer desse processo, e não os motivos que levam as empresas a investir no exterior, diferentemente do que fizeram as teorias econômicas, em particular, o paradigma eclético. Johanson e Vahlne (1977) construíram um modelo do processo de internacionalização da firma focalizado no desenvolvimento da firma individual e, conseqüentemente, sobre o seu crescente comprometimento com os mercados estrangeiros.

De acordo com Rocha e Almeida (2006), o ponto de partida do modelo de Johanson e Vahlne é a incerteza oriunda da realização de negócios em mercados externos provenientes do desconhecimento e da falta de recursos. Tal incerteza levaria as empresas a se acautelarem em seu envolvimento com outros mercados. Quanto mais distintos eles fossem do mercado de origem da firma (na percepção dos dirigentes), maior a resistência em ingressar neles. O modelo aponta outro fator relevante que se relaciona à ordem de escolha dos países aos quais é dirigida a exportação ou onde se fixariam subsidiárias. A distância psíquica de idioma, educação, prática de negócios, cultura e desenvolvimento industrial são pressupostos dentro dos quais as firmas escolheriam inicialmente aqueles mercados com menor distância psíquica com relação à firma matriz (HEMAIS; HILAL, 2004).

Johanson e Vahlne (1977) apresentam outra variável relevante que justifica o processo gradual de internacionalização, que é a falta ou a dificuldade de obter conhecimento do

Geraldo Galvão de França Filho, Luiz Antônio Antunes Teixeira,
Jersone Tasso, Moreira Silva e Mário Teixeira Reis Neto

mercado referente às operações e a conseqüente incerteza que tal fato gera. Em seu modelo, consideram o conhecimento como parte do processo de tomada de decisão. Acreditam que a vivência anterior é o tipo de conhecimento crítico no processo de internacionalização, já que não existe de início, devendo ser adquirido gradativamente durante as operações no exterior. Um aspecto importante desse tipo de conhecimento é que ele fornece a estrutura para poder perceber e formular oportunidades.

No processo de internacionalização, existem vários modos de entrada nos mercados, possibilitando o ingresso de produtos, tecnologia, administração e recursos humanos de uma empresa em um país estrangeiro. Rocha e Almeida (2006), classificaram os modos de entrada em três tipos: por exportação; contratual; e por investimento. Por exportação entende-se como sendo aquele na qual os produtos finais ou intermediários de uma empresa são fabricados fora do país de destino e subseqüentemente transferidos para ele. É a forma mais comum de ingresso em mercado estrangeiro para as pequenas empresas, que têm poucas alternativas viáveis de expandir-se para o exterior por meio da exportação indireta, exportação cooperativa, exportação direta. A entrada contratual se caracteriza pela associação não-patrimonial, de longo prazo, entre uma firma internacional e uma instituição em um país estrangeiro. Envolve a transferência de tecnologia ou capacitação da empresa para aquele país. Constitui um veículo para a transferência de conhecimentos e competências. O modo de entrada por investimento envolve a propriedade, por uma firma internacional, de plantas industriais ou de outras unidades de produção no país estrangeiro. São as chamadas subsidiárias, que podem variar de uma simples montadora, que depende inteiramente da importação de produtos semi-acabados da matriz, até unidades fabris responsáveis pela industrialização total do produto.

Ao investir em uma subsidiária no mercado externo, a empresa pode optar por um negócio já existente (aquisição) ou totalmente novo (investimento tipo *greenfield*). Em termos de propriedade e controle, as unidades de produção estrangeiras podem ser classificadas como *joint venture*: uma entidade legal independente da qual participam duas ou mais firmas, de forma que a matriz de pelo menos uma de delas está sediada em um país distinto em que realizam as operações; e as *sole ventures*, com propriedade e controle integrais da matriz e um ou mais parceiros locais. (ROOT, 1994).

A decisão de explorar novos mercados, geograficamente distantes, tem implicações profundas e de longo alcance sobre o *modus operandi* das empresas. De fato, a iniciativa de transpor as fronteiras domésticas tem sido tratada na literatura como uma das clássicas decisões de estratégia, ao lado de decisões de diversificação (ANSOFF, 1965 *apud* CYRINO E PENIDO 2007) e, em alguns casos, como um ato de empreendedorismo, dados os riscos e os benefícios potenciais envolvidos. Tradicionalmente, a principal motivação para internacionalizar é de ordem econômica, que pode ser coadjuvada por outras razões, todas derivadas das necessidades e da dinâmica do crescimento das empresas (PENROSE, 1959, 1963, *apud* CYRINO; PENIDO, 2007). Pode-se dizer que a internacionalização é um processo de expansão das atividades das empresas para fora. Os competidores estão buscando

A internacionalização nas pequenas e médias empresas brasileiras:
a influência da distância psíquica

um lugar no mercado mundial, onde existem maiores perspectivas e menos riscos. Por isso, no início do processo, as organizações buscam países próximos ao seu, como se verifica nos estudos desenvolvidos pela Escola de Upsala. Segundo Hemais e Hilal (2002), a firma internacional, na visão da Escola Nórdica, é uma organização caracterizada por processos baseados em aprendizagem que apresenta uma complexa e difusa estrutura em termos de recurso, competências e influências.

A internacionalização das empresas brasileiras é tardia, quando comparada não só com a de empresas de países desenvolvidos, mas também com a de outros países emergentes, inclusive da América Latina. A maior parte das empresas brasileiras que realizaram investimento direto no exterior (IDE) o fez a partir de 1990. Antes disso, porém, algumas firmas, ainda que de forma singular e tímida, já dispunham de subsidiárias no exterior, nas décadas de 1960 e 1970. As pioneiras eram em parte empresas estatais como a Petrobras e a Companhia Vale do Rio Doce, conglomerados financeiros, e algumas grandes firmas industriais exportadoras, mas seus investimentos tipicamente se limitavam ao suporte comercial e operacional às operações de comércio exterior (ROCHA; SILVA; CARNEIRO, 2007).

De acordo com Cyrino e Penido (2006), o desempenho econômico recente das empresas brasileiras no *front* externo tem recebido a atenção de analistas econômicos e autoridades brasileiras e estrangeiras. De fato, os exames dos indicadores recentes de performance dão margem ao otimismo: em 2005, as exportações em bases anuais superaram, pela primeira vez, os 100 bilhões de dólares; os investimentos do Brasil no estrangeiro em 2004 ultrapassaram a cifra de 9 bilhões de dólares.

Uma das hipóteses mais conhecidas para a não internacionalização é a existência de um grande mercado doméstico, em particular se seu grau de fechamento à competição internacional for elevado. Esta hipótese é freqüentemente utilizada para explicar o baixo grau de envolvimento internacional das empresas brasileiras na exportação, podendo ser estendida para os investimentos diretos no exterior. A justificativa para tal teria duas vertentes. Em primeiro lugar, assume-se que há maior custo e risco em operar em ambientes desconhecidos, ou culturalmente distintos. Em segundo lugar, a proteção governamental, ao alterar as regras do jogo competitivo, impedindo a entrada de empresas estrangeiras, torna mais confortável e menos arriscada limitar as operações ao mercado doméstico (ROCHA; SILVA; CARNEIRO, 2007).

De acordo com Rocha (2003), se o chamado “custo Brasil” limita e dificulta a ação empresarial, mais uma razão para que as empresas se multinacionalizarem, passando a operar em ambientes onde os custos de crédito são baixos, a burocracia é menor, as leis trabalhistas são flexíveis. Com fábricas operando em países estrangeiros de custo mais baixo, as empresas multinacionalizadas poderiam até mesmo exportar para o Brasil produtos mais baratos. Por que não fazem? Segundo a autora, existem vários fatores que influenciam na internacionalização das empresas brasileiras, seja, o geográfico, o ambiental, o motivacional e o cultural.

Geraldo Galvão de França Filho, Luiz Antônio Antunes Teixeira,
Jersone Tasso, Moreira Silva e Mário Teixeira Reis Neto

Ainda de acordo com a autora, em função dos fatores geográficos, do pouco contato com os povos de fronteira, de seu isolamento geográfico em relação aos demais países do mundo, a orientação dos brasileiros, de forma geral, tende a ser predominantemente local. Por outro lado, não é por acaso que, no sul do Brasil, inúmeras pequenas e médias empresas engajaram-se no comércio internacional, enquanto outras, maiores, estabeleceram subsidiárias no exterior. Particularmente, nos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul pode-se reconhecer o impacto da relação com os países vizinhos, ampliando a visão internacional, que é ainda estimulada pela descendência de imigrantes de várias nacionalidades. Alem e Cavalcanti (2005) argumentaram que na década de 1990, “a necessidade de as empresas nacionais tornarem-se competitivas em nível internacional, a fim de manterem os mercados internos e expandirem os negócios no mercado internacional”. Em estudo anterior, Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), *apud* Child, Rodrigues e Frynas (2006), definiram distância psicológica como “fatores inibindo ou dificultando o fluxo de informações entre a firma e o mercado”. Posteriormente, distância psicológica foi conceituada, no trabalho pioneiro de Johanson e Vahle (1977), como “a soma dos fatores inibindo o fluxo de informações do mercado e para o mercado”. Kogut e Singh (1988), *apud* Rocha (2004), definiram distância psicológica como “o grau de desconhecimento de uma firma a respeito das características de um mercado estrangeiro”. Ford (1984) *apud* Rocha (2004), como “o grau em que normas e valores de duas empresas diferem dadas as suas características nacionais individuais”. Estas diferenças incluem fatores legais, políticos e econômicos, estrutura das indústrias e dos mercados, práticas de negócio e idioma. Fletcher e Bohn (1998), *apud* Rocha (2004), argumentaram que, embora a distância psicológica “inclua aspectos outros que não apenas a cultura, a mesma se baseia em percepções que são senão inteiramente determinadas no mínimo influenciadas culturalmente”. Os autores definiram distância psicológica como sendo “esta vontade de estabelecer negócios em mercados estrangeiros específicos”.

A distância psicológica é um fenômeno individual porque é associado "ao modo como o indivíduo vê o mundo" (ROCHA, 2004). Dado que distância psicológica é um conceito subjetivo, o processo de coleta e organização de informação de mercado não pode se desenvolver de maneira acurada e distorções da realidade acaba verificando. Evans, Treadgold e Mavondo (2000) apontaram que fatores ambientais não se constituem na razão pela qual a distância psicológica existe, mas a maneira pela qual a mente do gestor processa a informação e a devolve ao ambiente. Distância psicológica é, portanto, também um fenômeno coletivo relacionado ao conceito de etnocentrismo, um viés cultural existente nas formas de enxergar pessoas pertencentes a outros grupos. Esta é a razão pela qual a cultura foi chamada de "subjetividade coletiva" (ROCHA, 2004).

Os primeiros estudos na área do comércio internacional utilizaram a distância geográfica como *proxy* para a distância psicológica. As primeiras pesquisas escandinavas utilizaram medidas objetivas, tais como nível de desenvolvimento econômico, níveis de instrução, linguagem de negócios, cultura, idioma e canais de distribuição, como *proxies* para distância psicológica (ROCHA, 2004). Uma análise das diferenças da distância entre dois

A internacionalização nas pequenas e médias empresas brasileiras:
a influência da distância psíquica

países foi sugerida por Ghemawat (2001), *apud* Tanure, Barcellos e Fleury (2007), podendo ser manifestada em quatro dimensões distintas: (1) dimensões culturais (linguagens diferentes, grupos étnicos, religião e regras sociais); (2) dimensões administrativas (falta de laços coloniais, falta de instituições compartilhadas monetárias e políticas, hostilidade política, apólices de governo, e fraquezas institucionais); (3) dimensões geográficas (isolamento físico, ausência de fronteiras, tamanho do país, transporte inadequado e infra-estruturas de comunicação, e diferenças de clima); e (4) dimensões econômicas (diferenças em rendas dos consumidores, nos custos e a qualidade, entradas intermediárias, financeiro e RH, em informação e conhecimento, e diferenças em infra-estrutura).

A cultura brasileira, de forma peculiar, programou os empresários brasileiros para serem, entre muitas outras coisas, relacionais. Para confiar nos amigos e desconfiar dos estranhos. Essa peculiaridade cultural leva a dois comportamentos que podem ajudar a entender a dificuldade de internacionalização. O primeiro é a questão da percepção de distância psicológica, ou cultural, entre os brasileiros, e os outros povos, e as formas pelas quais procura-se medir essa distância; o segundo é o papel da família como instituição social. Distância cultural, termo usado na área de negócios internacionais, refere-se à percepção das diferenças culturais entre o meu país e outros países. Como brasileiro, a tendência é considerar países como Portugal e Argentina mais “próximos” culturalmente, e a considerar países como Síria e Turquia mais “distantes”. A percepção de distância cultural pode variar de indivíduo a indivíduo, dependendo das experiências obtidas no decorrer da vida (ROCHA, 2003).

Embora as organizações de uma mesma cultura nacional possam apresentar traços comuns, de acordo com Hofstede (1997), cultura nacional e cultura organizacional são fenômenos distintos:

Cultura nacional diz respeito aos valores fundamentais e invisíveis da maioria dos membros de uma nação, valores que foram adquiridos durante a infância. Cultura organizacional, por sua vez, é um fenômeno mais superficial, que reside nas práticas mais visíveis da organização; essa cultura é adquirida por meio da socialização dos novos membros que entram na empresa.

Os fatores culturais, entendidos como o conjunto de valores, crenças e atitudes de um país, são considerados vitais na condução dos negócios internacionais. Pode-se conjecturar que a similaridade cultural favorece a adoção de estratégias de padronização de produtos para todos os ambientes. A diversidade cultural engendra resultados opostos, isto é, a adoção de estratégias particulares e específicas para o contexto cultural do país. Enfocando-se especificamente as estratégias de entrada de mercado, o fator cultural é importante à medida que favorece a adoção de estratégias de entrada mais sofisticadas, que representa uma maturidade no processo de internacionalização ou que privilegia a entrada em mercados mais próximos em termos de distância física. (REZENDE, 1999).

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa foi realizada por meio de um *survey via web*. O questionário foi montado de forma que nenhuma pergunta deixasse de ser respondida e, caso isto acontecesse,

Geraldo Galvão de França Filho, Luiz Antônio Antunes Teixeira,
Jersone Tasso, Moreira Silva e Mário Teixeira Reis Neto

o sistema inibiria o encaminhamento da resposta por meio da tecla ENVIAR, informando qual questão não fora ainda respondida. Por opção, o respondente poderia identificar-se com nome e *e-mail*. Foi utilizado o HMTL (HyperText Markup Language), *via web*, com o objetivo de testar as hipóteses específicas e examinar as suas relações. A base de dados foi extraída do catálogo de exportadores do *site* **www.comexnet.com.br**. A unidade básica de análise foi o conjunto de empresas exportadoras, com valores anuais até US\$ 1 milhão, e outro grupo, com valores entre US\$ 1 milhão e US\$ 10 milhões.

Foi direcionada a consulta, nos Estados com maior número de empresas exportadoras. Constituíram-se como unidades de observação, os seguintes Estados: Espírito Santo; Minas Gerais; Paraná; Rio de Janeiro; Rio Grande do Sul; Santa Catarina; e São Paulo. O universo total foi de 7.879 empresas: 5.879 exportando até US\$ 1 milhão; e 2.000 exportando entre US\$ 1 milhão e US\$ 10 milhões. Foi utilizada a técnica de ANÁLISE FATORIAL para se buscar entender de que forma as variáveis se inter-relacionam (Malhotra, 2001. p. 572) considerando-se a matriz de fatores (Malhotra, 2001. p. 503-523). Para este trabalho, foram avaliados os seguintes componentes da distância psíquica: informação; linguagem; religião; nível de educação; distância geográfica; estabilidade política e social; corrupção; e transparência no sistema legal, influenciando valores de relacionamento e incerteza, com conseqüências para o controle e a confiança. Estes fatores são responsáveis pela desigualdade de negócios entre o país de origem da empresa e o país estrangeiro onde se realizam os negócios.

As distâncias psíquicas, que abrangem as diferenças lingüísticas, culturais, políticas e de nível e conteúdo educacional, constitui, para Tanure e Duarte (2006, p. 207), um fator que interfere na realização de negócios em países distintos, ou seja, a distância psíquica pode influenciar o processo de internacionalização de empresas. Child (2005, p. 230-231) identifica quatro áreas nas quais as diferenças culturais entre parceiros de uma aliança poderão criar dificuldades específicas no gerenciamento dessa aliança. Essas áreas estão relacionadas com os valores sobre autoridade, relacionamentos, incerteza e tempo.

4. RESULTADOS

Neste item, descrevem-se procedimentos de análise do estudo, das condições e pressupostos requeridos. Deste ponto em diante, serão abordadas limitações do teste do modelo de pesquisa, considerando uma abordagem tradicional de estimativa simultânea de caminhos e pesos estruturais. Por fim, são discutidos resultados originários para conclusões da pesquisa, partindo do modelo para suas análises específicas. Com este intuito aplicou-se um esquema geral de análise fundamentada em autores tais como Hair *et al.* (1998), Tabachnick e Fidel (2001) e Kline (1998), fazendo uso dos aplicativos tais como SPSS 13 e SMARTPLS.

Tal qual sugere Malhotra (2001, p. 402), descrever a amostra permite ao pesquisador conhecer a natureza dos dados da pesquisa, antecipando problemas e soluções para fatos que possam transcorrer. Na validade *nomológica* se procura identificar se os relacionamentos entre as variáveis latentes do modelo são suportados pelos dados empíricos (NETEMEYER *et*

A internacionalização nas pequenas e médias empresas brasileiras:
a influência da distância psíquica

al., 2003). O objetivo é avaliar se as hipóteses propostas são suportadas com base na observação realizada no estudo. Este é o critério mais relevante de avaliação da validade, pois aqui se tem a condição fundamental da qualidade da teoria subjacente (HUNT, 2002). Em suma, tratou-se de verificar a validade do modelo de pesquisa proposto, resultado apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Modelo de Pesquisa testado via PLS.

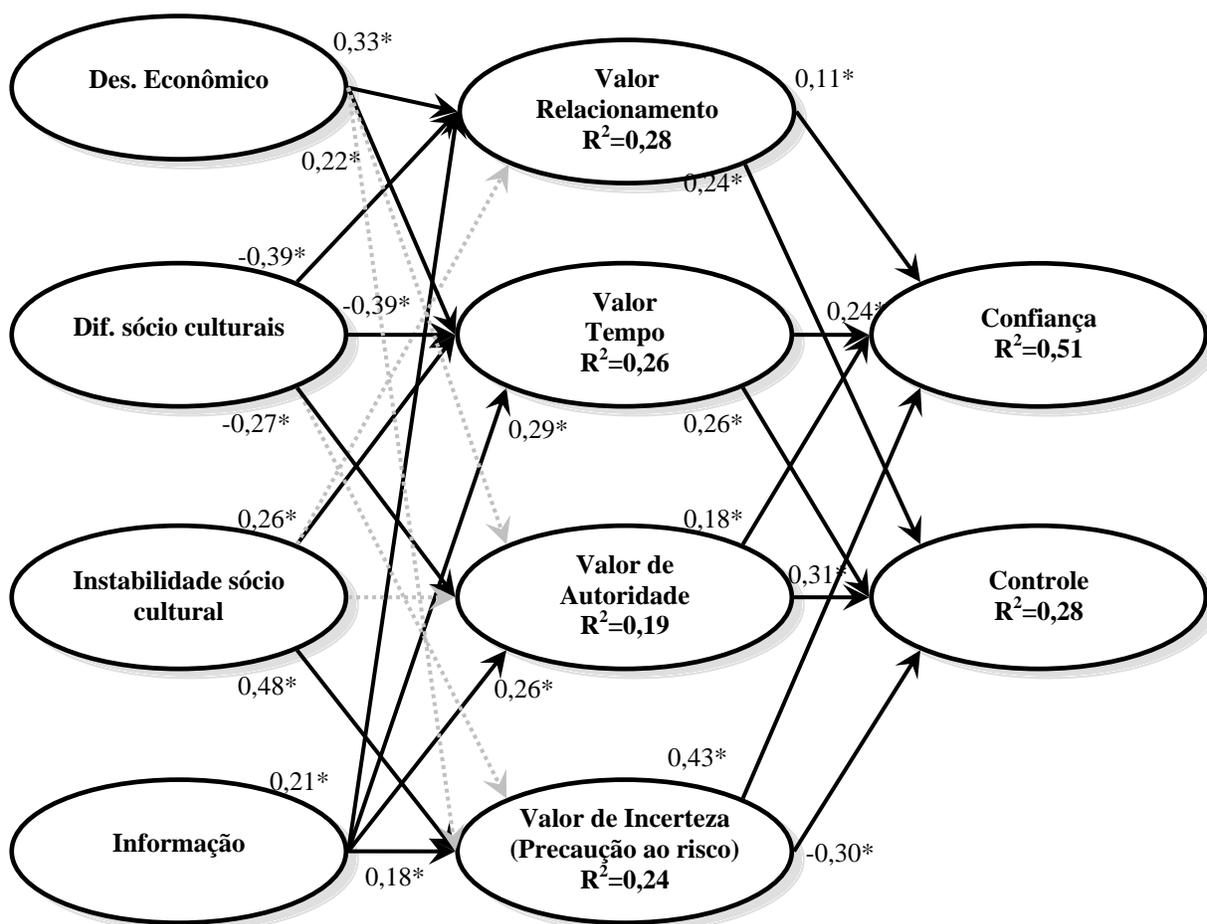


Figura 1 – Modelo de Pesquisa testado via PLS.

Fonte: Dados da pesquisa. OBS: * indica peso significativo ao nível de 1 % bicaudal. R² = é o percentual de variância explicada pelo modelo estrutural.

Neste modelo, cada círculo representa um conceito teórico e as setas entre os construtos indicam o impacto de uma variável sobre a outra, ou seja, a correlação entre os construtos em uma situação de suposta causalidade. Assim, os valores juntos às setas indicam o tamanho do efeito, sendo que valores próximos de +1 indicam forte efeito positivo (quando aumenta um construto o outro também aumenta) e valores próximos de -1 indicam forte efeito negativo (quando aumenta um construto o outro diminui).

Geraldo Galvão de França Filho, Luiz Antônio Antunes Teixeira,
Jersone Tasso, Moreira Silva e Mário Teixeira Reis Neto

Quanto maior for o número em termos absolutos, maior será o impacto de um construto sobre o outro. Pode-se comparar os pesos padronizados entre os construtos para interpretar quais construtos exercem maior impacto sobre os demais na cadeia *nomológica*. Deste modo, quanto maior for o peso, em termos absolutos, maior será o impacto do construto sobre o outro.

Os asteriscos junto aos números indicam a significância deste efeito, isto é, a chance dele ser igual a 0 (efeito nulo) for menor que 1% na população. No modelo representado na Figura 1, observa-se as relações hipotéticas entre os construtos e pesos estruturais estimados via PLS. Para tornar mais legíveis as análises, preferiu-se manter o desenho das variáveis latentes, omitindo as variáveis observadas dos construtos.

5. CONCLUSÕES

Com relação ao modelo de pesquisa, foram testadas hipóteses que representam as relações entre os construtos supostos pela teoria. Em relação a este modelo, faz-se neste ponto uma descrição das conclusões obtidas à luz do referencial teórico discutido no trabalho. No caso da relação aos fatores criadores de distância psíquica, as hipóteses foram congruentes com a teoria subjacente.

O **desenvolvimento econômico**, que representa o grau de afinidade entre os países de origem das partes que negociam em uma exportação, observa uma relação positiva com o **valor de relacionamento**. Tal condição sugere que, à medida que existe uma afinidade entre as partes, os negociadores percebem um melhor relacionamento interpessoal nas negociações comerciais. O desenvolvimento econômico também exerceu impacto significativo sobre o **valor do tempo**, mostrando que, à medida que existe esta afinidade, os negociadores cumprem mais os prazos e condições contratuais.

Em relação às **diferenças sócio-culturais**, observou-se um impacto negativo sobre valor no relacionamento, **tempo e autoridade**. Em primeiro lugar, isto implica em uma dificuldade de relacionamento à medida que existe menor conhecimento da língua, cultura/religião e leis trabalhistas. Este desconhecimento também cria dificuldades em termos de cumprimento dos prazos e acordos formais, enquanto ainda torna menos clara a identificação dos **níveis hierárquicos** de decisão na outra parte.

A **instabilidade sócio-cultural**, que representa o grau em que o país tem problemas econômicos, sociais e elevado grau de corrupção, teve impacto positivo sobre valor no **tempo e valor de incerteza**. Quanto à relação observada entre o construto e valor de incerteza, pode-se dizer que, à medida que os negociadores percebem tais problemas no país em que irão negociar, maior será a tendência deles de buscarem mecanismos formais de regulação de prevenção ao risco, visando tornar o processo mais seguro.

A internacionalização nas pequenas e médias empresas brasileiras:
a influência da distância psíquica

Outrossim, à medida que maiores precauções são feitas, a chance de se cumprir os processos de maneira adequada é maior, de modo que explica-se a relação positiva encontrada entre o **instabilidade sócio cultural e a instabilidade econômica**.

Com relação à **informação**, nota-se que existe um efeito positivo em todos os construtos de valor. Deste modo, ao aumentar o grau de informações bilaterais entre as partes, tem-se um relacionamento mais assertivo, maior cumprimento de prazos/acordos, maior percepção da autoridade na negociação e mais clareza nas relações contratuais, expressa pelo efeito positivo sobre o valor de incerteza (nível de detalhamento e nitidez dos acordos comerciais).

Foram consideradas as relações entre efeitos na formação e as conseqüências da exportação. Um suporte favorável foi obtido considerando as teses suportadas na literatura. O **valor de relacionamento impacta positivamente sobre a confiança e no controle**, indicando quando o grau de facilidade interpessoal aumenta a confiança e o controle percebido na transação. Isto pode se originar do fato de uma boa afinidade permitir solucionar de maneira mais dinâmica problemas contingenciais que não estavam previstos nos acordos formais.

Para **valor no tempo**, as relações também são positivas, de modo que as transações com alto nível de cumprimento de acordos e prazos levam a maior confiança e controle percebido por parte do exportador.

O **valor de autoridade** também exerce efeito positivo em ambas as conseqüências, de modo que a existência de uma estrutura hierárquica bem definida auxilia o controle e torna as relações mais confiáveis para o exportador.

Finalmente, tem-se uma relação positiva entre **precaução ao risco e confiança**, expressando que, se os acordos formais forem bem definidos, a confiança do exportador será aumentada. Com relação ao efeito negativo encontrado entre **valor de incerteza** (precaução ao risco) e **controle**, pode-se dizer que, à medida que existem muitas normas e procedimentos o processo de exportação torna-se mais engessado e rígido, tornando o sistema de controle inflexível e inadequado. Trata-se, portanto, de uma via de mão dupla, em que o grau crescente de normas e procedimentos estabelecidos entre as partes aumenta a confiança de que o processo se dará de maneira adequada, mas, por outro lado, torna a relação menos flexível tornando o gerenciamento do processo mais complexo.

Apesar do enorme grau de dificuldade e da dimensão dos desafios, há um grupo de empresas brasileiras buscando a internacionalização como nunca. Outros fatores, além das questões operacionais, começam a ser analisados, como: governança cooperativa, mercado de capitais, perspectiva multicultural, dimensão global (produtos, serviços, suprimento e marca), responsabilidade social, tecnologia da informação, e gestão de risco (negócio, câmbio, mercados). Algumas empresas já começam a pensar na estratégia e organização, olhando o “mundo com o Brasil” e não mais olhando o “mundo” a partir do Brasil.

Geraldo Galvão de França Filho, Luiz Antônio Antunes Teixeira,
Jersone Tasso, Moreira Silva e Mário Teixeira Reis Neto

Conheça e compreenda o país como uma nação e não apenas um mercado. Conheça sua história, suas artes, sua cultura popular, sua cultura, política, compreenda sua gente, não estereotipe as pessoas. Sob esta ótica, a empresa verá aumentada suas chances de adaptar produtos e serviços e criar novas linhas de produtos, vislumbrar novos usos, compreender os hábitos de compra, e com isto reduzirá problemas de aceitação e facilitará o processo de ser considerada uma empresa “local”, mesmo sendo de origem estrangeira. Mobilizará mais facilmente todos os *stakeholders* em torno do projeto, aumentando suas chances de êxito na penetração e perpetuação de sua presença em outro país.

Em relação ao poder preditivo geral do modelo, pode-se dizer que se obtiveram índices moderados, todos na casa de 20% a 30% de poder explicativo, demonstrando que o modelo consegue prever de maneira somente razoável os construtos propostos. Desse modo, seria possível estudar outros fatores, dentre eles outros possíveis elementos formadores da distância psíquica, que poderiam exercer impacto sobre as conseqüências do processo de internacionalização. Pode-se sugerir, por exemplo, que o tamanho da empresa, sua idade, grau de internacionalização, condições mutáveis no espaço e tempo, dentre outros fatores, poderiam influenciar os resultados do processo de exportação e não estão contemplados no estudo.

O presente estudo foi validado, em seus construtos, através da validade convergente, validade discriminante e validade *nomológica*. Apresentou-se também significativo o modo de entrada por exportação (direta ou indireta) como estratégia de penetração em mercados mais empregada pelos exportadores participantes da pesquisa.

De acordo com Rocha e Almeida (2006), o ponto de partida do modelo do processo de internacionalização é a incerteza oriunda da realização de negócios em mercados externos provenientes do desconhecimento e da falta de recursos. Tal incerteza levaria as empresas a se acautelar em seu envolvimento com outros mercados. Quanto mais distintos eles fossem do mercado de origem da firma (na percepção dos dirigentes), maior a resistência em ingressar neles.

A distância psíquica de idioma, educação, prática de negócios, cultura e desenvolvimento industrial faz com que as firmas escolham inicialmente aqueles mercados com menor distância psíquica com relação à firma matriz (HEMAIS; HILAL, 2004).

Segundo Johanson e Vahlne (1977), são a falta ou a dificuldade de obter conhecimento do mercado referente às operações e a conseqüente incerteza que tal fato gera, que justificam o processo gradual de internacionalização.

O uso de uma amostra não probabilística limita o escopo de generalização deste trabalho, de modo que as conclusões devem ser vistas com cautela. Além disto, o estudo focou somente determinadas regiões do país, de modo que um quadro mais completo do contexto de internacionalização só poderia ser obtido com a expansão deste estudo para outras

A internacionalização nas pequenas e médias empresas brasileiras:
a influência da distância psíquica

regiões do país e do mundo. Além disso, a aplicação do método de Mínimos quadrados parciais (*Partial Least Squares*) pode produzir resultados distorcidos quando o número de indicadores por construto é relativamente baixo, de modo que a expansão do número de perguntas desse instrumento para novos estudos também poderá ser sugerida. Por fim, pode-se sugerir a inserção de novas variáveis no modelo de modo a verificar o aumento do poder explicativo das variáveis componentes dos efeitos da formação e conseqüências da internacionalização.

Em muitos estudos empíricos, a medição de características tem sido feita através de “informantes-chave”. No presente caso, os e-mails foram enviados aos responsáveis pela exportação de cada empresa, o que não assegura que tenha sido o mesmo que tenha respondido o questionário. O tamanho da amostra ficou prejudicado (79 respondentes) face à dificuldade de se motivar as pessoas a terem o hábito de responder este tipo de pesquisa, sendo este problema resolvido com a aplicação do método de Mínimos quadrados parciais (*Partial Least Squares*).

Outra limitação esta relacionada à aplicação de pesquisa quantitativa inovadora, no caso, em Negócios Internacionais, para criar a *survey*, pois, nas experiências de pesquisa nesta área, predomina o método qualitativo. Neste estudo, a *survey* foi adotada uma vez que permitiria ao pesquisador satisfazer os requisitos para testar o modelo adotado, sem violar as restrições de tempo e orçamento, sempre presentes em pesquisas individuais.

Essas escolhas, porém, podem ter sido responsáveis por introduzir variância nos resultados, uma vez que as variáveis de pesquisa foram coletadas através do mesmo questionário. Esta limitação só poderia ser remediada caso as variáveis pudessem ser coletadas através de múltiplos instrumentos, como entrevistas, documentos internos, questionários, ou ainda mensurando as variáveis em momentos diferentes.

Na realidade, o desejo de aplicar o modelo e testar as variáveis em uma amostra ampla, de forma a tornar os resultados mais significativos, levou à única escolha racional, ou seja, a aplicação de questionário via internet. Mesmo assim, o desenvolvimento do questionário foi conduzido com o máximo de cuidado, e o mesmo foi submetido a pré-testes com especialistas na área. Na análise dos dados, todas as análises de confiabilidade e validade foram efetuadas. Assim, embora este estudo possa ser criticado pelas limitações apresentadas, o pesquisador confia que tenha colaborado com o resultado que pode ser apresentado, acrescentando valores à análise pretendida. Porém, por tudo que foi explicitado, os resultados devem ser analisados com o cuidado tradicional em pesquisas deste tipo.

REFERÊNCIAS

ALEM, A. C.; CAVALCANTI, C. E. **O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões.** Revista do BNDES, v. 12, n. 24, p. 43-76, dez. 2005. ANSOFF, H. Igor. **Toward a strategic theory of the firm.** In: _____. Business strategy. Great Britain: Penguin Books, 1973. p. 11-40. BLOMSTERMO,

Geraldo Galvão de França Filho, Luiz Antônio Antunes Teixeira,
Jersone Tasso, Moreira Silva e Mário Teixeira Reis Neto

- Anders; SHARMA, Deo D. (Org.). **Learning in the internalization process of firms.** Northampton: Edward Elgar, 2003.
- CANTWELL, J. **Innovation and information technology in MNE.** In: RUGMAN, A.M.; BREWER, T. L. Oxford Handbook of International Business. Oxford: Oxford University Press, 2003.p. 431-455.
- CARNEIRO, J. M. T.; HEMAIS, C. A. Modelo de Uppsala permite entender o processo de internacionalização de empresas de serviços? In: HEMAIS, C. A. (Org.). **O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma.** Rio de Janeiro: Mauad Editora Ltda, 2004. v. 1, p. 81-105.
- CHILD, J. Confiança e alianças estratégicas internacionais: o caso das Joint Ventures sino-estrangeiras. In: RODRIGUES, S. B. (Org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional.** São Paulo: Atlas, 1999. p. 151-182.
- CHILD, J., NG, S. H.; WONG, C. **Psychic Distance and Internationalization: evidence from Hong Kong firms.** Int. Studies of Mgmt. & Org., New York, v. 32, n. 1, p. 36-56, Spring 2002.
- CHILD, J. **Organization: contemporary principles and practice.** New York: Blackwell Publishing, 2005.
- CHILD, J.; RODRIGUES, S. B.; FRYNAS, J. G. **Reviving and Extending the Multi – dimensional Concept of Psychic Distance: Evidence from Smaller Firms Exporting to Brazil.** [S.l.], Dec., 2006.
- CHILD, J.; FAULKNER D. **Strategies of co-operation: managing alliances, networks and Joint Ventures.** Oxford: Oxford University Press, 1998.
- CHILD, J.; RODRIGUES, S. B. **The process of SME internationalization: british firms entering Brazil.** Birmingham: Center for International Business and Organization Research – Birmingham Business School, 2005.
- CHILD, J; RODRIGUES, S. B. The Internalization of Chinese Firms: A Case for Theoretical Extension? **Management and Organization Review**, [S.l.], v. 1, n. 3, p. 381-410, Nov. 2005.
- TANURE,B; DUARTE,R.G. Sensibilidade Cultural. **GV Executivo**, v.5,n.4,2006.
- CYRINO, A. B.; PENIDO, E. Benefícios, riscos e resultados do processo de internacionalização das empresas brasileiras. In: ALMEIDA, A. **Internacionalização de empresas brasileiras – perspectivas e riscos.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. p. 79-117.
- CYRINO, A. B.; PENIDO, E. Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras. In: TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Org.). **Gestão Internacional.** São Paulo: Saraiva, 2006. p. 221-246.
- EVANS, J.; TREADGOLD, A.; MAVONDO, F. Explaining export development through psychic distance. **International Market Review**, [S.l.], v.17, n.2, p. 164-168, 2000.
- HAIR Jr. Joseph F. et al. **Multivariate data Analysis.** 5th ed. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall, 1998.
- HEMAIS, C. (Org.). **O Desafio dos Mercados Externos. Teoria e Prática na Internacionalização da Firma.** Rio de Janeiro: Mauad, 2004. v. 1.
- _____(Org.). **O Desafio dos Mercados Externos – Teoria e prática na internacionalização da firma.** Rio de Janeiro: Mauad, 2005. v. 2.
- HEMAIS, C. A.; HILAL. A. O processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica. In: ROCHA, A. (Org.). **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional.** Rio de Janeiro: Mauad,. p. 15-59. 2002.
- _____. Teorias, paradigma e tendências em negócios internacionais: de Hymer ao empreendedorismo. In: HEMAIS, C. A. (Org.). **O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma.** Rio de Janeiro: Mauad, v.1, p 17-39.2004

A internacionalização nas pequenas e médias empresas brasileiras:
a influência da distância psíquica

HOFSTEDE, G. Cultural constraints in Management theories. **Academy of Management Executive**, [S.l.], v. 1, p. 81-94, 1993.

_____. **Culturas e Organizações: compreender nossa programação mental**. Lisboa: Edições Silabo, 1997.

HUNT, Shleby D. **Foundations of Marketing Theory. – Toward a General Theory of Marketing**. M. E. Sharpe, Armonk, New York, 2002.

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

JOHANSON, J; VAHLNE, Jan-Erik. The mechanism of internationalization. **International marketing review**, Bradford, v.7, n.4, p.11-24, 1990.

JOHANSON, Jan; WIEDERSHEIM, Paul F. The internationalization of the firm: four Swedish case. **Journal of Management Studies**, Oxford, v.12, n.3, p.305-322, 1975.

JONES, Marian V.; COVIELLO, Nicole E. Internationalization: conceptualizing an entrepreneurial process of behavior in time. **Journal of International Business Studies**, [S. l.], v.36, n.3, p.284-303, Feb. 2005.

KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. New York: The Guilford Press, 1998.

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

MINZTBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOTTA, Fernando C. P.; CALDAS, Miguel P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

NETEMEYER, R. G. BEARDEN, W. O. SHARMA, S. **Scaling procedures: Issues and Applications**. [S.l.]: SAGE, 2003.

NEUMANN, Robert Walther; HEMAIS, Carlos A. Produção internacional e comportamento organizacional no processo de internacionalização: podem as teorias explicar o comércio internacional? In: HEMAIS, Carlos A. **O desafio dos mercados externos, teoria e prática na internacionalização da firma**. Rio de Janeiro: Mauad, Cap. 1, p.15-64.2005.

RODRIGUES, S. B. (Org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, p. 99-121. 1999.

OLIVEIRA, V. I.; DRUMMOND, A.; RODRIGUES, S. B. Joint ventures: aprendizagem tecnológica e gerencial. In: RODRIGUES, S.B. (Org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 99-121.

OVIATT, B.; MCDUGALL, P. A. Framework for understanding accelerated international entrepreneurship. In: RUGMAN, A.; WRIGHT, R. (Ed.). **Research in global strategic management: international entrepreneurship**. Stanford, CT: JAI Press, 1999. p. 23-40.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Oxford Basil Blackwell, 1963.

_____. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Oxford University Press, 1959.

REZENDE, S. F. L. *Expansão Internacional: impactos da cultura na escolha do produto e na forma de entrada*. In: RODRIGUES, S. B. (Org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, p.59-77.1999.

ROCHA, A. (Org.). **A Internacionalização das Empresas Brasileiras – Estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

_____. *As Novas Fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

Geraldo Galvão de França Filho, Luiz Antônio Antunes Teixeira,
Jersone Tasso, Moreira Silva e Mário Teixeira Reis Neto

_____. Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam? ROCHA, A. (Org.). *As Novas Fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Mauad, 2003. p. 13-28.

_____. O Construto da Distância Psicológica: componentes, mediadores e assimetria. In: HEMAIS, C. A. (Org.). **O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004. v. 1, p. 40-80.

ROCHA, A. *et al.* O que aconteceu às empresas exportadoras da década de 70. In: ROCHA, Angela (Org.). **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, Cap.3, p. 63-84.2002.

ROCHA, Ângela; FREITAS, Yuri. Percepções de barreiras e desempenho de empresas exportadoras. In: HEMAIS, Carlos A. **O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma**. Rio de Janeiro: Mauad, 2005. Cap.5, p.147-174.

ROCHA, A; ALMEIDA, V. Estratégias de entrada e de operações em mercados internacionais. In: TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Org.). **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 7-40.

ROCHA, A.; SILVA, J. F.; CARNEIRO, J. Expansão internacional das empresas brasileiras: revisão e síntese. In: FLEURY, A.; FLEURY, M. T. (Org.). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007 p. 183-197.

ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. H. Como as empresas exportam: revisão dos estudos sobre exportação (1978-1990). In: ROCHA, A. (Org.). **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002. p. 85-118.

RODRIGUES, S. B. (Org.). **Competitividade de Alianças Estratégicas e Gerência Internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROOT, Franklin R. **Entry Strategies for International Markets**. New York: Lexington Books, 1994.

TABACHINIK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using Multivariate Statistics**. 3rd. ed. New York: HarperCollins, 2001.

TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Org.). **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

TANURE, B.; BARCELLOS, E. P.; FLEURY, M. T. L. Psychic Distance and the Challenges of Expatriation: Looking at Brazil. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

TANURE, B. CYRINO, A.B. PENIDO, E.P. Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras. In: FLEURY, A.; FLEURY, M. T. (Org.). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 198-213.

WEISFELDER, C. J. Internationalization and the multinational enterprise: development of a research tradition. In: AXXINN, C.; MATTHYSSENS, P. (Org.) **Reassessing the internalization of the firm**. Amsterdam: JAI, 2001.