

**USCS – UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO**

**VINÍCIUS CHUNQUES GERVASONI**

**DISTÂNCIA PSÍQUICA NO PROCESSO DE  
INTERNACIONALIZAÇÃO: A PERCEPÇÃO DOS  
EXPATRIADOS BRASILEIROS**

**SÃO CAETANO DO SUL**

**2013**

**USCS – UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO**

**VINÍCIUS CHUNQUES GERVASONI**

**DISTÂNCIA PSÍQUICA NO PROCESSO DE  
INTERNACIONALIZAÇÃO: A PERCEPÇÃO DOS  
EXPATRIADOS BRASILEIROS**

Dissertação de Mestrado apresentada como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul.

Área de Concentração: Gestão da Regionalidade e das Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo.

**SÃO CAETANO DO SUL**

**2013**

## Ficha Catalográfica

Gervasoni, Vinícius Chunques

Distância Psíquica no processo de Internacionalização: a percepção dos expatriados brasileiros / Vinícius Chunques Gervasoni, e-mail: vini\_gervasoni@yahoo.com.br. – São Caetano do Sul, 2013. – 130f.

Dissertação – Universidade Municipal de São Caetano do Sul. Mestrado em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo.

1. Distância Psíquica 2. Internacionalização de Empresas 3. Expatriados

**VINÍCIUS CHUNQUES GERVASONI**

**DISTÂNCIA PSÍQUICA NO PROCESSO DE  
INTERNACIONALIZAÇÃO: A PERCEPÇÃO DOS EXPATRIADOS  
BRASILEIROS**

Reitor: Prof<sup>o</sup>. Dr. Marcos Sidnei Bassi

Pró-Reitor de Pós-graduação e Pesquisa: Prof<sup>a</sup>. Dra. Maria do Carmo Romeiro

Coordenador do Programa de Mestrado em Administração: Prof<sup>a</sup>. Dra. Raquel da  
Silva Pereira

**Dissertação de Mestrado  
apresentada como exigência  
parcial para obtenção do título de  
Mestre em Administração do  
Programa de Pós-Graduação em  
Administração da Universidade  
Municipal de São Caetano do Sul.**

**Área de Concentração: Gestão da Regionalidade e das Organizações.**

**Data de Defesa: 06/09/2013**

**Resultado: Aprovado com Louvor**

**BANCA EXAMINADORA**

**Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo**  
**Universidade Municipal de São Caetano do Sul**

\_\_\_\_\_

**Prof. Dr. Felipe Mendes Borini**  
**Escola Superior de Propaganda e Marketing**

\_\_\_\_\_

**Prof. Dr. Milton Carlos Farina**  
**Universidade Municipal de São Caetano do Sul**

\_\_\_\_\_

Em memória de minha avó que tanto amei, e a quem  
gostaria de dedicar esta grande realização.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por estar vivo e por viver; especialmente aos meus pais pelo apoio, incentivo e pelo papel fundamental em minha constituição como ser humano; ao meu orientador Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo por ter me conduzido de forma clara e concisa, sempre pronto e disposto a me auxiliar na realização desse trabalho, empenhado e dedicado para a realização de minha pesquisa.

Atenciosamente, agradeço ao Prof. Dr. Felipe Mendes Borini e ao Prof. Dr. Milton Carlos Farina pelas orientações e sugestões na banca examinadora de minha pesquisa.

Carinhosamente, agradeço a todos os meus professores que durante toda minha vida me ensinaram não somente as ciências, mas que também colaboraram para minha formação como pessoa, aguçando meu senso crítico; agradeço também a meus colegas que nessa jornada, tornaram os momentos de estudo mais divertidos e felizes.

Aos meus amigos, que são poucos, mas fundamentais em minha vida e com os quais fiquei mais ausente durante a realização desta pesquisa.

Não poderia deixar de agradecer também aos meus alunos que me ensinaram e ensinam muito, mais do que eu poderia imaginar, e muito mais do que eles acreditam que me ensinaram.

Agradeço também de forma calorosa a todos os meus entrevistados que contribuíram para a realização desta pesquisa. Sem estes, esse trabalho não seria concluído.

À minha irmã, em especial e com muito amor, agradeço pelo papel fundamental de atenção, incentivo e suporte na condução desse trabalho. Ao Eduardo por sua compreensão e paciência, a quem agradeço por me mostrar o lado bom da vida.

“Você pode sonhar, projetar, criar e construir o lugar mais maravilhoso do mundo.  
Mas precisará de pessoas para tornar o sonho realidade.”

Walt Disney

## RESUMO

O objetivo desse trabalho é identificar a percepção do expatriado brasileiro à medida que a distância psíquica entre países gera desafios ao processo de expatriação em empresas internacionalizadas. Apesar de o conceito de distância psíquica estar sendo explorado na literatura para a análise dos processos de internacionalização de empresas, recentemente é que pesquisadores começaram a analisar a sua influência sobre os processos de expatriação. Para este fim, é feita uma revisão dos estudos de distância psíquica e internacionalização de empresas, bem como dos processos de expatriação, que são diretamente influenciados pelo desafio da distância psíquica. Por meio de 24 entrevistas puderam-se identificar as percepções dos expatriados acerca da distância psíquica o que corrobora com os embasamentos teóricos. Estes resultados podem ser úteis a pesquisadores do tema, porque identifica as percepções compartilhadas pelos indivíduos pertencentes a uma mesma cultura, que representam as formas pelas quais os indivíduos de uma cultura percebem os de outra.

**Palavras-chave:** distância psíquica; expatriação; internacionalização de empresas; cultura.



## **ABSTRACT**

The aim of this study is to identify the perception of the expatriate Brazilian as the psychic distance between countries creates challenges to the process of expatriation internationalized companies. Although the concept of psychic distance being explored in the literature for the analysis of processes of internationalization of companies, recently have researchers begun to examine its influence on the processes of expatriation. To this end, there is a review of studies of psychic distance and international companies as well as of the expatriation processes, which are directly influenced by the challenge of psychic distance. Through 24 interviews can identify the perceptions of expatriates about the psychic distance which agrees with the theoretical bases. These results may be useful to researchers of the subject, because it identifies the perceptions shared by individuals belonging to the same culture, which represent the ways in which individuals perceive a culture of another.

**Keywords:** psychic distance; expatriation; internationalization of companies; culture.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Principais teorias de internacionalização da empresa.....	18
Quadro 2: Principais definições de distância psíquica .....	24
Quadro 3: Medidas selecionadas de distância psíquica na literatura .....	29
Quadro 4: Definições de cultura .....	31
Quadro 5: Dimensões culturais – <i>Globe Project</i> .....	38
Quadro 6: Elementos da cultura organizacional.....	41
Quadro 7: Fatores que afetam a distância psíquica .....	53
Quadro 8: Perguntas do roteiro de entrevistas.....	65
Quadro 9: Categorias e temas obtidos na análise de conteúdo .....	74

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Dados sócio demográficos dos entrevistados .....	69
Tabela 1: Dados sócio demográficos dos entrevistados .....	70
Tabela 2: Dimensão da distância psíquica e frequência de categorias e fatores apresentados.....	100
Tabela 2: Dimensão da distância psíquica e frequência de categorias e fatores apresentados.....	101

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>16</b>
2.1 Contextualização do processo de internacionalização .....	16
2.2 Distância psíquica.....	23
2.3 Dimensões da distância psíquica .....	29
2.3.1 Dimensão cultural.....	29
2.3.2 Dimensão de negócios.....	44
2.3.3 Dimensão macro ambiente .....	48
2.4 Distância psíquica e o desafio da adaptação de expatriados e repatriados ....	51
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>62</b>
3.1 Caracterização da Pesquisa .....	62
3.2 Natureza da Pesquisa.....	63
3.3 Técnica de Coleta de Dados.....	64
3.3.1 Seleção dos Entrevistados .....	66
3.4 Técnica de Análise dos Dados .....	70
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....</b>	<b>73</b>
<b>5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>96</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>103</b>
<b>7 REFERÊNCIAS .....</b>	<b>106</b>
<b>Anexo I – Roteiro para Entrevistas com Questionário perguntas abertas.....</b>	<b>127</b>

## 1 INTRODUÇÃO

À medida que os mercados se tornam globalizados, uma das principais direções para criar oportunidades de crescimento nas empresas, é a entrada em novos mercados (JOHANSON, VAHLNE, 1977). Esta entrada em novos mercados configura um contexto representativo de movimentação estratégica das empresas. Nos últimos anos, em média, as vendas de subsidiárias representaram 52% do PIB mundial; o valor agregado por essas operações representaram 10% do PIB mundial; as exportações de subsidiárias equivaleram a 33% das exportações mundiais; e o investimento estrangeiro direto anual das EMNs (Empresa Multinacional – aquela que controla e administra estabelecimentos de produção localizados em pelo menos dois países) equivale a 12% do capital bruto mundial (MARIOTTO, 2007).

Porém, a entrada em novos mercados, traz consigo não só oportunidades, mas também desafios (JOHANSON, VAHLNE, 1977). Segundo Mariotto (2007), existem quatro principais desafios em um processo de internacionalização:

1. Dificuldade em atender a gostos, costumes e necessidades que podem variar muito de um país para outro;
2. Dificuldade na padronização do produto ou alguns de seus componentes para tirar proveito de economias de escala; dificuldade esta, que só aumenta combinada com o desafio de atender às variedades, que se tornam objetivos conflitantes;
3. Dificuldade organizacional, com relação a conseguir criar e cultivar valores organizacionais comuns, numa empresa que abriga pessoas de diferentes culturas nacionais; e
4. Dificuldade organizacional de conferir às subsidiárias, autonomia suficiente para que elas possam se adaptar aos costumes e normas locais.

Apesar de as empresas buscarem soluções para enfrentar estes desafios, decidindo se a forma de organização das operações globais será centralizada ou descentralizada, e como organizar as empresas internacionais, dentre os vários desafios no processo de internacionalização, é a gestão de pessoas que assume um papel bastante relevante, principalmente para identificar e capacitar profissionais que atuarão em ambientes com culturas diferentes (SANTOS *et al*, 2008).

Nesse contexto, os expatriados devem ser sensíveis ao mercado, para detectar as necessidades dos clientes locais e para defender a posição de mercado da empresa diante dos competidores. Desta forma, os expatriados devem quebrar a barreira da distância psíquica, ou seja, a barreira dos fatores que impedem ou prejudicam o fluxo de informações entre empresas e mercados estrangeiros, ou entre fornecedores e consumidores (JOHANSON; WINDERSHEIM-PAUL, 1975).

Para Brewster e Scullion (1997) expatriados podem ser definidos como os funcionários que são transferidos de um país para outro. O conceito de Caligiuri (2000) é de que expatriados são funcionários enviados pela empresa matriz (origem) para viver e trabalhar em outro país por um período variável. Assim, segundo Cerdin e Pargneux (2009) quando um funcionário é transferido para uma subsidiária estrangeira, por vários anos, antes de retornar à empresa matriz ocorre uma atribuição internacional, que envolve de uma maneira geral, o processo da expatriação, com duração de dois ou três anos e depois o processo da repatriação, que corresponde ao primeiro emprego do indivíduo após o retorno.

Desta forma, a capacidade do expatriado em adaptar-se à cultura do país aonde vai trabalhar é um fator de grande importância para o sucesso do processo de internacionalização. Para Puck, Kittler e Wright (2008), a distância psíquica representa o principal desafio a ser vencido pela empresa em um processo de internacionalização. Os primeiros agentes a sentirem a distância psíquica são os expatriados – funcionários que serão expatriados, que estão atuando na subsidiária ou que já retornaram do processo de internacionalização –, que percebem de imediato as diferenças do novo ambiente cultural e de negócios do país anfitrião em relação ao seu país de origem (FRIEDMAN, DYKE, MURPHY, 2009).

Evans, Treadgold e Mavondo (2000, p. 375) definiram distância psíquica como “a distância entre o mercado doméstico e um mercado externo, resultante da percepção e compreensão de diferenças culturais e de negócios”. Embora o conceito de distância psíquica tenha sido amplamente explorado na literatura, apenas recentemente pesquisadores começaram a analisar a sua influência nos processos de expatriação para internacionalização de empresas (TANURE, BARCELLOS, FLEURY, 2009). As diferenças entre os países, expressa em termos culturais, institucionais, administrativos e econômicos, estão incluídos no conceito de distância psíquica. Estas diferenças são percebidas e afetam os expatriados, resultando em barreiras para o aprendizado sobre o mercado e para o

estabelecimento de operações internacionais (TANURE, BARCELLOS, FLEURY, 2009).

Como a distância psíquica pode ser mensurada em nível nacional, ou organizacional, ou individual (HALLÉN, WIEDERSCHEIM-PAUL, 1993); e quando mensurada em nível individual, envolve a forma pela qual o indivíduo vê o mundo dos negócios internacionais (FLETCHER, BOHN, 1998), é imprescindível identificar a percepção dos expatriados quanto às relações entre novidade cultural do país anfitrião e o grau de dificuldade na adaptação ao novo ambiente, a fim de garantir o sucesso do processo de internacionalização.

Sendo assim, a questão da pesquisa é: “Qual a percepção do expatriado brasileiro em relação à distância psíquica no processo de internacionalização?”; que tem importância teórica e prática para a gestão dos processos de internacionalização e expatriação, tendo em vista a escassez de estudos em países emergentes (TANURE, BARCELLOS, FLEURY, 2009), e poderá conduzir a uma melhor compreensão da distância psíquica, medida de forma individual, na percepção dos expatriados brasileiros, contribuindo para a literatura brasileira e internacional a identificar a percepção dos expatriados brasileiros em meio ao seu contexto cultural. Desta forma, o objeto de estudo é a distância psíquica e os expatriados brasileiros.

O objetivo da pesquisa que se configura é, portanto, identificar a percepção do expatriado brasileiro em relação à distância psíquica no processo de internacionalização e, para tanto, o trabalho é dividido em cinco seções.

Na primeira seção do trabalho o arcabouço teórico abordará a distância psíquica, suas dimensões – cultural, de negócios, e de macro ambiente – e associará a distância psíquica ao desafio da adaptação de expatriados e repatriados.

Na sequência será descrita a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa, que tem característica exploratória e descritiva. Esta natureza deve-se ao fato de que a pesquisa exploratória, tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema (GIL, 2009), a saber, a percepção dos expatriados sob a óptica da distância psíquica; é também de natureza descritiva porque implica na descrição das características de determinada população ou fenômeno, conforme explica Gil (2009), neste caso, o fenômeno é a percepção dos expatriados brasileiros pautada na distância psíquica. Além disso, as pesquisas descritivas são

juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática (GIL, 2009).

A técnica de coleta de dados empregada nessa pesquisa foi a entrevista qualitativa utilizando questionário com perguntas abertas, que objetiva a compreensão detalhada das crenças, atitudes, valores e motivações, em relação aos comportamentos das pessoas em contextos sociais específicos (GASKEL, 2002).

Na terceira seção os dados da pesquisa serão apresentados, na sequência, na quarta seção, os dados da seção anterior serão associados ao conteúdo das entrevistas e o arcabouço teórico, entre si. Por fim na última seção serão feitas as últimas considerações acerca da pesquisa e do trabalho desenvolvido, atribuindo os pontos mais relevantes e sugerindo refinamentos para futuras pesquisas.

A questão da pesquisa além de configurar importância teórica e prática para a gestão dos processos de internacionalização e expatriação conduziu a uma melhor compreensão da distância psíquica, contribuindo para a literatura brasileira e internacional, agregando pesquisas já desenvolvidas como as de Teixeira (2009), que estudam a distância psíquica no contexto do processo de internacionalização. Esta pesquisa se diferencia e contribui com as demais principalmente, por identificar a percepção dos expatriados brasileiros em meio ao seu contexto cultural de forma individual. O objetivo da pesquisa foi alcançado e a percepção do expatriado brasileiro em relação à distância psíquica no processo de internacionalização foi identificada, sendo feita a contraposição com as teorias existentes.



## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Nessa seção foi apresentada uma breve contextualização do processo de internacionalização e sua fundamentação teórica, bem como os conceitos de distância psíquica e suas respectivas dimensões, a saber, dimensão cultural, dimensão de negócio e dimensão de macro ambiente. Por fim, os conceitos e dimensões da distância psíquica foram correlacionados ao desafio da adaptação de expatriados e repatriados.

### 2.1 Contextualização do processo de internacionalização

O atual momento da economia mundial é caracterizado por um aumento da competição entre empresas, à medida que economias nacionais abrem-se aos investimentos externos e novos concorrentes entram em diferentes mercados. Simultaneamente, o aumento da qualidade e escopo das informações disponíveis aos consumidores faz com que estes se tornem mais exigentes em relação à qualidade, à tecnologia e ao preço dos produtos, o que aumenta a necessidade de adaptação a esse ambiente de acirrada competição (OLIVEIRA; DRUMMOND; RODRIGUES, 1999).

Os modos de entrada de uma organização em outros mercados são: exportação por meio de terceiros ou diretamente; licenciamento, associação ou alianças estratégicas com empresas estrangeiras; franchising; contratos de produção ou de serviços; *joint-venture*; fusões e aquisições e divisões no exterior (*greenfield*), com instalação de subsidiárias ou escritórios próprios (voltados à comercialização, instalação de subsidiária ou unidade de produção) e centro de pesquisa (KHAUAJA; TOLEDO, 2011).

A expansão internacional de empresas americanas e europeias ocorreu durante o final do século XIX e, após a Segunda Guerra Mundial. Esse processo de internacionalização de empresas é crescente. Porém, dada a conjuntura econômica internacional, observam-se cada vez mais países emergentes, incluindo o Brasil, inseridos neste processo, contexto este, pouco estudado na literatura (TANURE, BARCELLOS, FLEURY, 2009). Desta forma, a percepção do expatriado brasileiro carece ser objeto de estudo para o

desenvolvimento dos conceitos de distância psíquica no processo de internacionalização.

O processo de internacionalização das empresas brasileiras é muito recente, tendo se intensificado nos últimos 12 anos (MARIOTTO, 2007). Com o objetivo de se manterem competitivas e principalmente manter um crescimento consistente, as empresas brasileiras estão sendo obrigadas a internacionalizar as suas operações. Em contraponto às possíveis vantagens de um processo de internacionalização, as empresas enfrentam desafios crescentes principalmente com relação à gestão intercultural, ou seja, há a necessidade de entender a linguagem, diferenças no comportamento do consumidor, nos padrões culturais, no ambiente jurídico e institucional bem como nas estruturas de poder, típicas de outros países.

Consequentemente, em meio a todo este contexto nacional e internacional, é necessária uma capacidade de agir em nível global, por parte dos envolvidos no processo de internacionalização; ou seja, a percepção dos executivos no processo de expatriação assume um papel crucial no efetivo sucesso da operação.

Conforme o Quadro 1, a seguir, para Hemais e Hilal (2004) de uma forma geral, as principais teorias sobre o processo de internacionalização podem ser divididas em duas grandes áreas, representando enfoques bem diversos: o econômico e o organizacional.

**Quadro 1: Principais teorias de internacionalização da empresa**

Enfoque	Teoria	Principal autor	Ideia básica	Força motora
Econômico	Poder de Mercado	S. Hymer	Firmas operam no exterior para controlar outras empresas e usar suas vantagens competitivas.	Alargamento das <i>collusive networks</i> e restrições à concorrência em cada mercado.
	Ciclo do Produto	R. Vermon	Firmas inovam em seus mercados locais e transferem produção de produtos menos sofisticados para países em desenvolvimento, isto é, produtos maduros são produzidos em países em desenvolvimento.	Procurar locações que apresentem menores custos para tecnologias estáveis.
	Internalização	P. Buckley e M. Casson	Firmas internalizam mercados quando custos de transação de uma troca administrativa são menores que os custos de mercado; assim, aumenta a eficiência coletiva do grupo.	A expansão ou contração da produção internacional depende de mudanças nos custos de transação de operar em um conjunto maior de mercados, comparados com os custos de coordenar diretamente as transações.
	Paradigma eclético	J. Dunning	Firmas operam no exterior quando têm vantagens competitivas em propriedade (O), localização (L) e internalização (I).	Uso da OLI no processo de internacionalização da empresa.
Organizacional	Escola de Uppsala	J. Johansson e J. E. Vahlne	Distância psíquica, internacionalização incremental e networks.	Envolvimento crescente da firma a partir do aumento do conhecimento sobre nova localização.
	Escola Nórdica	S. Andersson	Empreendedorismo	Papel do empreendedor como fundamental no processo de internacionalização da firma.

Fonte: Hemais e Hilal (2004).

De acordo com Weisfelder (2001), há cinco teorias que buscam explicar os movimentos de internacionalização: teoria da organização industrial, teoria da internacionalização da empresa multinacional (também chamada de teoria da internacionalização), teoria eclética (ou paradigma eclético) da produção internacional, teoria do custo de transação e escola nórdica (que inclui duas teorias, a de internacionalização de Uppsala e a de networks).

Adicionalmente, Datta, Herrmann e Rasheed (2002) citam, além dessas, as seguintes teorias: da vantagem monopolística, do Resource-Based View (RBV), do poder de mercado e do comportamento estratégico.

Rocha e Almeida (2006) sintetizam essas teorias em um conjunto de desenvolvimentos teóricos que pode ser dividido em três grandes correntes: as teorias econômicas (que abrangem organização industrial, vantagem monopolística,

poder de mercado, internalização, paradigma eclético e custo de transação), as comportamentais (Uppsala e networks) e as estratégicas (comportamento estratégico e RBV).

A Teoria de Uppsala escrita na década de 1970 defende que a internacionalização começa com a exportação e pouco a pouco se desenvolve até a instalação de uma subsidiária no exterior, porém, nos dias atuais, esta Teoria não consegue manter-se em função de determinadas mudanças ocorridas nos últimos quarenta anos. Assim, a seguir, junto à explanação de suas premissas serão abordadas as críticas do ponto de vista científico de acordo com Borini *et al.* (2006).

A primeira abordagem refere-se à cadeia de estabelecimento. Por exemplo, muitos autores afirmam que a Teoria de Uppsala não é capaz de explicar com base na linha do tempo as etapas de internacionalização de determinadas empresas ou setores da economia. Borini *et al.* (2006), por exemplo, acredita que o gradualismo nas etapas de internacionalização não deve ser uma regra; segundo ele a Teoria de Uppsala não reconhece que as etapas podem ser influenciadas pela velocidade de crescimento de determinados mercados. Para o autor, muitas vezes, não é apenas a interação da matriz – em termos de aprendizado – com o meio que pode fazer com que a organização avance no processo.

Outro elemento a se considerar é a condição da distância psíquica como fator principal para determinar o grau de interação entre produtor e mercado. Por exemplo, quando se analisa a relação comercial existente entre a China e os Estados Unidos, as características envolvidas, referente à distância psíquica são muito significativas. Os fatores que podem ser analisados são: as diferenças culturais, estrutura institucional e os sistemas políticos, e estes são extremos em suas características no sentido de dissonância. Ainda assim, os dois países, são considerados parceiros comerciais (HAHN, 2010).

As organizações de uma maneira geral iniciam sua atividade internacional se relacionando com países ou mercados que tenham características próximas em termos institucionais, políticos e econômicos aos seus. Deste modo, por meio do Modelo de Desenvolvimento do Conhecimento e Aumento dos Compromissos Externos, os autores de Uppsala fazem uma ligação entre o aumento do conhecimento da firma sobre os mercados externos – ou seja, da diminuição da distância psíquica – e o aumento do grau de relacionamento que a firma teria com

estes mesmos por meio do *step by step* das etapas de internacionalização (HAHN, 2010).

Pessoa *et al* (2008) afirma que a organização diminui o grau de incerteza relacionado a processos de internacionalização, solucionando problemas em ambientes vizinhos. O grau de incerteza de uma empresa sobre um mercado internacional é fruto de diferenças e outras dificuldades nos negócios, que podem representar barreiras para o aprendizado sobre o mercado externo e para o estabelecimento das operações internacionais (PESSOA *et al*, 2008).

É relevante considerar também, outros modelos de análise, como por exemplo, os que abordam o tamanho do mercado como variável principal da decisão entre mercados. Isto não quer dizer que não possam ser utilizados pontos da Teoria de Uppsala para explicar o processo de internacionalização das empresas estadunidenses e chinesas, como no exemplo dado, mas que a Teoria de Uppsala muitas vezes, não deve ser generalizada para todos os setores e mercados da economia Silva *et al* (2007).

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) também abordaram o conceito de distância psíquica. Em detrimento à não criação da metodologia pelos autores, deu-se abertura para a determinação de novas interpretações por outros autores como Dow (2000) e Brewer (2007). A proposta de Uppsala não considera uma metodologia para análise dos fatores que abordam a distância psíquica, apenas fornece direcionamentos como, por exemplo:

- O nível de desenvolvimento econômico;
- O tipo de sistema político; e,
- Fatores culturais como a familiaridade com o idioma.

A partir dos anos 1990 o desenvolvimento dos pressupostos teóricos ganha com os autores Johanson e Vahlne, uma série de novos estudos com o objetivo de atualizar a teoria. Diante dos estudos o que se destaca é o conceito de Cadeia de *Network* (HAHN, 2010).

O conceito de rede leva em consideração não apenas a organização sozinha no relacionamento com o ambiente internacional, mas sim, como um sistema industrial que estabelece uma rede de contatos e relacionamentos não estável com outras empresas. Sendo assim, é relevante considerar que a interação da empresa com esses agentes, pode afetar o modelo de expansão do processo de internacionalização (MUNIZ, 2004).

Estabelecer uma Cadeia de Network conforme Muniz (2004), em mercados estrangeiros, pode ser realizado pela organização de três formas distintas:

- (i) Com o estabelecimento de relacionamentos novos por meio da entrada em mercados internacionais;
- (ii) Por meio do desenvolvimento de relacionamento mediante aquisições da empresa; e,
- (iii) Com base na conexão e aumento de coordenação entre os diferentes países de estabelecimento da empresa.

Dessa forma é possível estabelecer, desenvolver e manter o relacionamento que a rede de contatos cria (HAHN, 2010).

Segundo Tung (1982) e Ricks (1999) a principal razão para a falta de sucesso da internacionalização de negócios, é a adaptação às exigências dos ambientes do exterior.

A Teoria Institucional Econômica tem sido usada com frequência como marco teórico em trabalhos sobre negócios internacionais (WAN; HOSKISSON, 2003; PENG; LEE; WANG, 2005), e se estrutura em três pilares interligados: o regulatório, ou legal; o normativo, ou social; e o cognitivo, ou cultural (HOFFMAN, 1999). Todos os pilares afetam as estratégias das empresas, uma vez que instituições formais e informais influenciam o nível de concorrência do mercado. Como empresas adquirem seus insumos em mercados regulados por instituições, a decisão entre adquirir ou desenvolver recursos é, em parte, definido pelo ambiente institucional (KHANNA; PALEPU, 1997).

Alguns estudos organizacionais tem dado crescente ênfase às forças institucionais e sua influência sobre a estratégia das empresas (HENISZ; DELIOS, 2002; PENG, 2003). Alguns autores voltaram sua atenção às mudanças institucionais e as formas pelas quais empresas respondem a esse tipo de alteração no ambiente (NEWMAN, 2000; PENG, 2003).

O ambiente institucional pode apresentar limitações em três esferas: no mercado de produtos, de capitais e de trabalho (PENG; HEATH, 1996; KHANNA; PALEPU; SINHA, 2005). Limitações no mercado de produtos englobam restrições à mobilidade de fatores de produção e à aquisição e transmissão de informações, práticas monopolistas e oligopolistas e não observância dos direitos de propriedade. No mercado de capitais, as falhas podem se apresentar como reduzida oferta de capital e intermediário financeiro, como bolsas de valores e bancos comerciais. No

mercado de trabalho, as limitações podem se revestir de altos custos para contratação e dispensa de pessoal e na ausência de pessoal capacitado nas quantidades demandadas pelas empresas (NORTH, 1990).

O ingresso dos países emergentes como atores globais ensejou novos estudos. Para Peng (2008), a visão baseada na indústria (com destaque a PORTER, 1986) e a visão baseada em recursos (BARNEY, 1991, por exemplo) não são capazes de explicar, isoladamente, fenômenos relacionados à internacionalização em economias emergentes. Todavia, a visão baseada nas instituições poderia dar suporte a novos elementos que interferem nas trajetórias e estratégias das organizações (PENG, 2002, 2008; PENG *et al.*, 2009), por trazerem discussões sobre ambientes em transformação, característicos de países emergentes.

Os estudos sobre estratégia têm sido desenvolvidos sob dois enfoques principais: a visão baseada na indústria (como Porter, 1986) e a RBV (com destaque para Barney, 1991). Porém, outro enfoque ganha corpo, visando a uma integração de abordagens: a visão baseada nas instituições (Peng, 2002; Peng *et al.*, 2009), que pretende entender a inserção de economias emergentes em negócios globais, incorporando a ótica da Teoria Institucional na formulação de um tripé estratégico.

Pesquisas adicionais sobre o ambiente institucional revelaram o seu caráter dinâmico e procuraram identificar como as mudanças ocorrem e as formas pelas quais as empresas reagem a elas (GREENWOOD; HININGS, 1996; HOFFMAN, 1999; NEWMAN, 2000; PENG, 2003; THORNTON, 2002; KIM; KIM; HOSKISSON, 2010). O modelo de duas fases para descrever as mudanças institucionais, proposto por Peng (2003), indica que quando ocorrem reformas pró-mercado, como as ocorridas no Brasil na década de 1990 há fricção e convergência institucional.

Na fase de fricção institucional ainda coexistem no ambiente, instituições antigas e novas, já que as mudanças não ocorrem de forma instantânea. Nessa fase se observam atritos entre os agentes econômicos e inconsistências entre as instituições formais e informais.

A fase de convergência institucional se caracteriza pela formação de uma nova lógica baseada no mercado e abandono de instituições centradas no Estado.

As reformas institucionais foram alvo de diversos estudos relacionados à estratégia e ao desempenho empresarial em países emergentes, já que provocaram significativas mudanças na economia e no relacionamento das empresas com o restante do mundo (PENG, 2003; PENG; ZHOU, 2005).

Os trabalhos de Peng e Zhou (2005) e Dieleman e Sachs (2006) apontam para a necessidade de maiores estudos sobre as transições institucionais em países emergentes, já que o seu efeito sobre a estratégia das empresas ainda não foi explorado. Em trabalho mais recente, Lee, Peng e Lee (2008) reconhecem que seu estudo sobre as transições institucionais na Coreia utilizam medidas simples e são muito superficiais, e que os mecanismos que explicam como tais mudanças institucionais afetam as empresas são desconhecidos.

As atividades de negócios internacionais são impactadas pelo grau de semelhança, ou diferença entre os países. Portanto, parece ser mais difícil gerir operações em países que são muito diferentes do país de origem, do que naqueles que são mais culturalmente semelhantes ao país de origem (TUNG, 1982; RICKS, 1999).

As diferenças entre os países são expressas em termos culturais, institucionais, administrativas e aspectos econômicos, que estão incluídos no conceito de distância psíquica, a qual, por sua vez, expressa a incerteza das empresas em relação a um mercado internacional. Assim, é possível identificar as barreiras que essas diferenças criam e então, aprender sobre o mercado e estabelecer operações internacionais (O'GRADY, LANE, 1996).

Estudos relacionados à gestão de expatriados analisam as relações entre novidade cultural do país onde se instala uma subsidiária e o grau de dificuldade para o expatriado na adaptação ao novo ambiente. Segundo Black, Mendenhall e Oddou (1991), a hipótese tradicional é que quanto maior a novidade cultural do país, mais difícil seria para o expatriado se ajustar.

Entendendo o contexto apresentado nesta seção, pode-se partir para o levantamento das principais definições e teorias da distância psíquica, com o objetivo de aprofundar o conhecimento das condicionantes deste processo.

## **2.2 Distância psíquica**

Como citado anteriormente, a questão de como as firmas tomam a decisão de entrar em mercados externos tem sido frequentemente estudada na área de gestão internacional, e um conceito-chave utilizado para o entendimento deste processo é o construto da distância psíquica.



A distância psíquica, que parece estar relacionada com a ordem de escolha dos países aos quais é dirigida a exportação ou onde as empresas fixam subsidiárias, inclui diferença de idioma, educação, prática de negócios, cultura e desenvolvimento industrial (CHILD; NG; WONG, 2002). Dentro deste pressuposto, as firmas escolheriam inicialmente aqueles mercados com menor distância psíquica com relação à firma matriz (HEMAIS; HILAL, 2004).

Conforme o Quadro 2, a seguir, existem várias definições para a distância psíquica.

**Quadro 2: Principais definições de distância psíquica**

<b>Autor</b>	<b>Definição utilizada</b>
Beckerman, 1956	Primeiro a usar o termo distância psíquica. Define como a distância percebida entre países e suas conseqüências para o comércio internacional.
Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975	Definem como fatores que impedem ou perturbam o fluxo de informações entre firmas e mercado.
Johanson e Vahlne, 1977	Definem como conjunto de fatores que impedem o fluxo de informação de e para o mercado.
Ford, 1984	Define como a extensão em que os valores e normas de duas empresas diferem, em razão de suas características nacionais distintas.
Fletcher e Bohn, 1998	Define que, de forma individualmente, é a forma pela qual o indivíduo vê o mundo; e como o desejo (ou sua ausência) de fazer negócios em mercados externos específicos.
Evans, Treadgold e Mavoldo, 2000	Definem como a forma pela qual a mente processa a informação sobre o ambiente, e como a distância entre o mercado doméstico e um mercado externo resultante da percepção e compreensão de diferenças culturais e de negócios.
Child, Rodrigues e Frynas, 2006	Definem como a distância percebida entre o mercado doméstico e o mercado estrangeiro com o qual a companhia faz negócios internacionais.
Teixeira, et al, 2009	Define como a soma das variáveis que fazem com que haja possibilidade ou não entre as relações comerciais de indústrias para mercados

Fonte: Elaborada pelo autor.

O primeiro a usar o termo distância psíquica foi Beckerman em 1956. Ele assim o fez, para dar alusão à distância percebida entre países e suas conseqüências para o comércio internacional. Beckerman (1956) complementou, verificando que o comércio entre países não parecia ser determinado apenas pela distância física existente, mas também por outros fatores que pareciam influenciar o fenômeno, como os aspectos relacionados ao idioma e à cultura, e contatos pessoais com fornecedores no exterior.

O processo de internacionalização das empresas deve-se ao entendimento da Teoria de Uppsala que apregoa a relação de existência de um conjunto de fatores que impedem o fluxo de informações entre mercados, ou seja, a distância psíquica. Esta Teoria partiu da definição de que a distância psíquica seja o resultado de “fatores que impedem ou perturbam o fluxo de informações entre firmas e mercado” (JOHANSON; WIEDERSCHEIM-PAUL, 1975), ou, ainda que se refira ao conjunto de fatores que impedem o fluxo de informação de e para o mercado (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Os autores pós Teoria Nórdica também contribuíram para o conceito da distância psíquica. Brewer (2007) define o termo com base na Teoria de Uppsala, e determina alguns indicadores que completam as características necessárias para a análise, como por exemplo, o *two-way trade*, ou seja, a soma das exportações de um país para outro e as importações realizadas por este mesmo país, bem como o número de acordos comerciais, o volume de investimentos (em estoque) e mesmo a relação colonial entre ambos os países.

Ford (1984) também contribuiu para a definição quando afirmou que a distância psíquica é a extensão em que os valores e normas de duas empresas diferem, em razão de suas características nacionais distintas.

Fletcher e Bohn (1998) definiram a distância psíquica como o desejo (ou sua ausência) de fazer negócios em mercados externos específicos. Sob o aspecto individual, objeto desse estudo, a distância psíquica envolve a forma pela qual o indivíduo vê o mundo (FLETCHER; BOHN, 1998). Em complemento à essa ideia, Evans, Treadgold e Mavondo (2000) destacam que os fatores ambientais não são o motivo pelo qual ocorre a distância psíquica, mas sim a forma pela qual a mente processa a informação sobre o ambiente.

Evans, Treadgold e Mavondo (2000) afirmam que a distância entre o mercado doméstico e um mercado externo resultante da percepção e compreensão de diferenças culturais e de negócios, pode ser entendida como distância psíquica. Tais diferenças abordam fatores legais, políticos, econômicos, estrutura do mercado e da indústria, práticas de negócios e idioma.

Para Child, Rodrigues e Frynas (2006), a distância psíquica é a distância percebida entre o mercado doméstico e o mercado estrangeiro com a qual a companhia faz negócios internacionais. (CHILD, RODRIGUES; FRYNAS 2006).

Na cultura brasileira, por exemplo, para que se aceite um estranho como parte da “casa”, é necessário que as pessoas se conheçam e que se desenvolva a confiança, um termo que tão bem expressa a forma como se conduzem os relacionamentos no Brasil. Sendo assim, nas empresas multinacionais, é necessário dispor de um “homem de confiança” para que as suas filiais ou subsidiárias possam ser implantadas e as relações comerciais a longo prazo possam ser estabelecidas com outras empresas ou ainda com consumidores de outros países (TEIXEIRA, *et al*, 2009). Ou seja, a distância psíquica é a soma das variáveis que fazem com que haja possibilidades ou não entre as relações comerciais de indústrias para mercados (TEIXEIRA, *et al*, 2009).

No entanto, devido a alguns formatos e maneiras de filtrar culturas compartilhadas pelos membros de um grupo, aqueles que pertencem a uma mesma cultura podem ter percepções similares de proximidade e distância cultural a países estrangeiros. Assim sendo, a distância psíquica é, também, um fenômeno coletivo, relacionado ao conceito de etnocentrismo, ou seja, a forma de ver pessoas pertencentes a outros grupos (SILVA; ROCHA, FIGUEIREDO, 2007).

Dessa forma, a distância psíquica pode ser analisada sob a óptica: individual, organizacional, ou nacional. As percepções em diferentes níveis tendem a estar relacionadas, porém, podem diferir em função de aspectos particulares de um subgrupo. Sousa e Bradley (2006) sugeriram que a distância cultural deveria ser tratada ao nível nacional e a distância psíquica ao nível individual.

Medir a distância psíquica de forma individual pode ocasionar vários problemas práticos. Um deles é a necessidade de medir a distância psíquica do indivíduo (ou indivíduos) que tomou (ou tomaram) a decisão de entrada em um mercado internacional. Este indivíduo pode já não estar na empresa, por várias razões (SILVA; ROCHA, FIGUEIREDO, 2007).

Outra dificuldade quanto à medição está relacionada a como fazer tal verificação após a decisão de entrada em um mercado internacional efetivamente tomada. No intuito de equalizar esta questão, deve-se conforme Eriksson, Majkgard e Sharma, (2000) obter informação dos respondentes que não participaram direta ou indiretamente do processo de tomada de decisão de entrada em determinado mercado, o que poderia se justificar pelos processos internos de socialização, em função dos quais as percepções dos respondentes representariam as percepções de seus predecessores.

Medir a distância psíquica não tem sido uma tarefa simples para os pesquisadores. Stöttinger e Schlegelmilch (1998) ponderaram que, apesar dos avanços significativos sobre a concepção teórica do tema, pouco se alcançou em termos de operacionalização de ferramentas e testes empíricos.

Elaborar instrumentos de medida tornou-se ainda mais complexo quando ocorreu a inclusão de variáveis subjetivas, que visavam a construção de modelos baseados na percepção individual. O'Grady e Lane (1996) utilizaram instrumentos psicográficos para refletir diferenças de atitude e valores, como a escala de personalidade de Jackson.

Outros autores como Dichtl *et al.* (1986, 1990), desenvolveram de maneira empírica os princípios de mapeamento cognitivo. Em seus estudos com gerentes japoneses, finlandeses e alemães, os pesquisadores requisitaram que os respondentes desenhassem quatorze círculos concêntricos e que, em cada círculo, escrevessem o nome de um país.

No círculo central, deveria se encontrar o país que mais se aproximasse de sua percepção individual de proximidade cultural e no círculo mais distante, o país que mais se afastasse deste conceito. A distância de todos os países em relação ao centro eram somadas e utilizadas como medida da distância psicológica. O conjunto de países utilizado era escolhido inicialmente, por meio de análise de clusters, incluindo países desenvolvidos e países em desenvolvimento. (STÖTTINGER; SCHLEGELMILCH, 1998).

Holzmüller e Kasper (1991) em seus estudos posteriores utilizaram uma escala de magnitude, considerada um avanço em relação ao método utilizado por Müller (STÖTTINGER; SCHLEGELMILCH, 1998). Esta escala tinha como função o estímulo dado (por exemplo, um país estrangeiro) a um estímulo de referência ou pré-concebido (por exemplo, o país de origem do respondente). O objetivo do método estaria na obtenção mais acurada das informações, e dessa forma evitar a perda de informação percebida nas escalas tradicionais. Este tipo de escala também foi utilizado por Stöttinger e Schlegelmilch (1998).

Dada a preocupação com as medidas *ex post facto*, alguns pesquisadores (por exemplo, KOGUT; SINGH, 1988; BENITO; GRIPSRUD, 1992) passaram a utilizar escalas subjetivas já desenvolvidas por outros autores com outros propósitos, como a escala de Hofstede. Estas medidas também foram criticadas por não cobrir todos os aspectos da distância psíquica (DOW, 2000).

Além disto, utilizando a escala de Hofstede e comparando seus resultados com um conjunto de medidas objetivas (indicadores de nível de instrução, idioma, grau de desenvolvimento econômico e industrial, sistemas políticos, religião, relações coloniais passadas e fuso horário), Dow e Karunaratna (2004) concluíram que a escala de Hofstede explicava apenas parte do fenômeno de distância psíquica.

Outra forma de evitar o viés da medição pós-decisão, usando medidas subjetivas, foi apresentado por Nordström (DOW, 2000), que utilizou um painel de executivos suecos para desenvolver um conjunto de medidas da distância psíquica da Suécia para outros países, conhecido como o Índice de Distância Psíquica de Uppsala. Na mesma linha, Dow (2000) utilizou um painel independente de funcionários do governo australiano, envolvidos com exportação, para fazer um ranking dos países a partir de sua distância psíquica para a Austrália. Avaliando a vantagem de diferentes métodos, o autor concluiu que seu painel de especialistas produzia melhores resultados do que o uso das escalas de Hofstede (SILVA; ROCHA; FIGUEIREDO, 2007).

Finalmente, outros estudos, em particular pesquisa qualitativa com base em estudos de casos (CHETTY, 1999; CHILD; NG; WONG, 2002), usaram uma lista de mercados por ordem de entrada para cada firma, e fizeram a avaliação se a escolha de mercados teria sido ou não influenciada pela distância psíquica.

O Quadro 3, a seguir, descreve em ordem cronológica alguns dos estudos, métodos e respectivas medidas usadas nos estudos inerentes à distância psíquica.

**Quadro 3: Medidas selecionadas de distância psíquica na literatura**

<b>Estudo</b>	<b>Método</b>	<b>Medidas</b>
Dichtl, Köglmayr e Müller (1986)	Survey por correio e entrevistas pessoais em 163 firmas na Alemanha Ocidental e Japão.	Escala de item único: 14 círculos concêntricos com o país de origem posicionado no centro.
Gripsrud (1989)	Survey por correio, 114 firmas entrevistadas na Noruega.	Um único mercado distante (Japão).
Holzmüller e Kasper (1990)	Survey por correio, 103 firmas na Áustria.	Escala de item único: 14 círculos concêntricos com o país de origem posicionado no centro.
Fletcher e Bohn (1998)	Survey por correio, 541 firmas na Austrália.	Dimensões de Hofstede (1980) e de Bohn (1988) combinadas, usando a fórmula de Kogut e Singh (1988).
Stöttinger e Schlegelmilch (1998)	Survey por correio, 104 firmas nos Estados Unidos.	Escala de item único: escala livre de magnitude.
Lee (1998)	Survey por correio, 105 firmas na Austrália.	Um único mercado distante (Coréia).
Chetty (1999)	Estudos de caso na Nova Zelândia.	Primeiro país de entrada.
Dow (2000)	Survey por correio, 305 firmas na Austrália.	Escala de tipo único, tipo Likert de 10 pontos, administrada a um painel de 10 funcionários do governo especializados em comércio exterior.
Evans e Mavondo (2002)	Survey por correio, 102 varejistas do Reino Unido, EUA e Alemanha.	Questionário de Hofstede (1980) modificado e aplicado a executivos, fórmula de Kogut e Singh (1988), índice de distância de negócios dos autores, escala de 7 pontos.
Child, Nh e Wong (2002)	Estudos de caso em Hong Kong.	Países classificados por ordem de entrada.
Mitra e Golder (2002)	Dados secundários, entrevistas em profundidade com Multinacionais Americanas.	Dimensões de Hofstede (1980) combinadas, usando a fórmula de Kogut e Singh (1988).

Fonte: Silva, *et al.*, 2007, adaptado pelo autor.

Conforme se pode notar, vários estudos e respectivas medidas com seus métodos têm sido desenvolvidas pelos autores com a finalidade de estudar melhor o conceito de distância psíquica.

Com o objetivo de entender melhor as características dos fatores que influenciam a distância psíquica, o próximo tópico abordará as suas dimensões.

## 2.3 Dimensões da distância psíquica

Nesse tópico, serão abordados os conceitos da dimensão cultural, de negócios e de macro ambiente.

### 2.3.1 Dimensão cultural

Tendo em vista a natureza do fenômeno que o construto da dimensão cultural pretende capturar, é necessário compreender pela literatura as diversas definições de cultura.

Cultura é um programa coletivo mental que distingue e separa os membros em grupos e categorias entre si, baseado em suas diferentes características. Esse

programa mental faz com que os indivíduos de um grupo se comportem da mesma forma que os demais dentro de um mesmo grupo. A cultura se manifesta em sua forma mais profunda e invisível por meio dos valores, e de maneira prática, superficial e visível por meio de símbolos, heróis e rituais (HOFSTEDE, 2001).

Por grupos e categorias entendem-se, entre diversas classificações possíveis, cada país separadamente quanto às suas características culturais predominantes. Os membros de cada país formam agrupamentos distintos entre si, tendo como base cada um o seu próprio programa mental. Os padrões culturais dominantes de uma nação são marcados por um sistema de valores existentes no grupo majoritário da população (HOFSTEDE, 2001).

Cultura pode ser definida também como um conjunto de padrões que determinam o comportamento e a ação do homem. É o resultado de aprendizado, de experiências de gerações anteriores que procuram transmitir esses padrões às gerações mais jovens. Esse processo de padrões compartilhados entre os indivíduos de uma sociedade inibe ou estimula a ação criativa dos membros (LARAIA, 1993; PLIOPAS; AGLI, 2003).

Laraia (1993) apresenta em seu trabalho uma revisão com outras definições para o conceito de cultura segundo diversos autores, conforme descrito no Quadro 4, a seguir.

**Quadro 4: Definições de cultura**

<b>Autor</b>	<b>Definição utilizada</b>
Tylor, 1917	Cultura é um complexo constituído de ideias adquirido pelo homem enquanto membro de uma sociedade tais como, conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes e outros.
W. Goodenough, 1964	Cultura é como uma síntese dos conhecimentos que são compartilhados pelos membros de uma determinada sociedade e que lhes servem de parâmetros para interagir entre si e também para apreender o mundo à sua volta.
David Schneider, 1973	Sua definição de cultura acrescenta a ideia de que o aprendizado em termos de cultura pode ser transmitido entre os membros também por meio de simbologia.
Sahlins, Harris, Carneiro, Rapport e Vayda, 1977	Cultura é a transmissão entre os membros de uma sociedade, de padrões comuns de comportamento, que tem função de ajustar os indivíduos dessas sociedades às suas existências biológicas. Por padrões comuns entende-se, por exemplo, organização econômica, política e social, crenças religiosas, entre outras.
Ruth Benedict, 1982	Define cultura como sendo a forma pela qual o homem vê e compreende o mundo e, dessa forma, cada cultura tem sua própria maneira de ser. Esta definição, embora curta, tem relevância ao abordar de forma direta a relação causa e efeito que a cultura gera na percepção do indivíduo sobre o mundo a sua volta.

Fonte: Adaptado pelo autor com base em Laraia (1993).

Outras definições foram criadas para cultura. Motta (1997) descreve o conceito de cultura como uma associação à linguagem e códigos, e afirma que essa associação tem como atribuição servir aos indivíduos como um referencial de interpretação que dê sentido ao mundo em que vivem e exercem as suas ações.

Para um autor mais contemporâneo, Trompenaars (2005), cultura é a forma como se faz e se interpreta as coisas ao seu redor. É constituída por conceitos e processos e pode ser mais bem entendida como uma divisão de pressupostos, crenças, valores, normas e padrões de linguagem. É adquirido pelo indivíduo na forma de conhecimento transferido.

Um dos autores que mais contribuíram para os estudos de cultura foi Hofstede. Mestre em Engenharia Mecânica e Doutor em Psicologia Social, Geert Hofstede (1980) ingressou em 1965 na IBM como instrutor no departamento executivo internacional de desenvolvimento. No final dos anos 60 e o começo dos



anos 70 iniciou uma pesquisa dentro dos escritórios da IBM pelo mundo inteiro sobre exames das atitudes dos empregados, utilizando um único tipo de questionário. Este questionário incidia essencialmente sobre os valores pessoais relacionados com a situação do trabalho. Os resultados destes exames e mais pesquisas durante todos os anos 70 foram publicados em 1980 (HOFSTEDE, 2001).

Hofstede (1980) realizou uma pesquisa em 40 países diferentes sobre valores relacionados ao trabalho que ele desenvolveu entre 1967 e 1969 e entre 1971 e 1973, com mais de 117.000 empregados da IBM. Nesta pesquisa, Hofstede (1980) rotulou quatro dimensões: distância do poder, fuga à incerteza, individualismo/coletivismo e masculinidade/feminilidade; atribuindo *escores* de 0 a 100 para cada uma das dimensões. O estudo pioneiro de Hofstede (1984) sobre as dimensões da cultura nacional, realizado entre o final da década de 1960 e início da década de 1970, é um dos mais relevantes da área e serviu de inspiração para muitos pesquisadores (LINDELL; ARVONEN, 1997).

O modelo desenvolvido por Hofstede tem como uma de suas principais vantagens a capacidade de viabilizar em termos operacionais a comparação entre culturas de países distintos, ou seja, torna possível a comparação, mesmo se tratando de um conceito bastante subjetivo, como o é o de cultura. Pode ser adequadamente utilizado como um esquema de análise que tem como base a criação de categorias de atributos, medidos na forma de índices, em cada país separadamente. Esses atributos são as dimensões culturais que, uma vez mensurados individualmente, revelam as características culturais de um país (SILVA, 2006).

Hofstede (1980) fez um estudo sobre diferenças culturais existentes em vários países para verificar a relevância da cultura nacional na forma de administrar. No estudo, que foi realizado em 50 países e três regiões continentais (África Ocidental, África Oriental e países da língua árabe), resultado de mais de 116 mil questionários, o autor encontrou diferenças significativas entre comportamentos e atitudes de funcionários das 53 subsidiárias da empresa em estudo, e pôde constatar a influência da cultura nacional para explicar os valores e atitudes em relação ao trabalho.

Além disso, Hofstede (1991) estabeleceu quatro índices culturais, por meio de análises estatísticas de entrevistas detalhadas com funcionários da empresa em que pesquisou. Nesse estudo deu ênfase aos principais padrões culturais e suas

diferenças transnacionais baseados nas diferentes formas de aprender sobre problemas semelhantes. Isso possibilitou descobrir que, tanto administradores quanto funcionários, podem ser situados ao longo de quatro dimensões de cultura identificadas por ele.

As dimensões de cultura destacadas pelo autor são: Distância do Poder, Coletivismo versus Individualismo, Feminilidade versus Masculinidade e Controle da Incerteza.

- Distância do Poder

Também chamada de distância hierárquica, é uma medida do quanto os membros menos poderosos de uma civilização aceitam e esperam distribuição desigual de poder na sociedade. Ela é medida a partir dos sistemas de valores daqueles que têm menos poder. A dimensão Distância do Poder está diretamente relacionada com a forma encontrada por diferentes sociedades para lidar com a questão fundamental de gerir as desigualdades entre os indivíduos. Os índices de distância hierárquica informam-nos sobre as relações de dependência num determinado país. Nos países onde esse indicador é baixo, a dependência dos funcionários quanto às chefias é limitada, trata-se de uma interdependência entre chefe e subordinado, dando-se preferência ao estilo consultivo. Nesse sentido, a distância hierárquica entre ambos é pequena e os subordinados têm a liberdade de contradizer os seus superiores hierárquicos (HOFSTEDE, 1991).

Segundo ainda Hofstede (1991) superiores e subordinados consideram-se entre si, desiguais por natureza, quando se trata de contexto de grande distância hierárquica. Quem tem menos poder deve depender de quem tem mais. As organizações dão maior importância à centralização do poder. A hierarquia nas organizações reflete uma desigualdade entre os indivíduos de maior e menor nível.

- Coletivismo versus Individualismo

As sociedades coletivistas são aquelas em que impera o interesse do grupo sobre o interesse do indivíduo. Nas individualistas, por sua vez, impera o interesse do indivíduo sobre o grupo. Assim, o individualismo é uma oposição ao coletivismo. O coletivismo é uma medida do quanto os membros de uma sociedade são responsáveis pelos que estão à sua volta. Os indivíduos pertencem a uma ou mais comunidades das quais não podem se destacar. O grupo protege o interesse dos seus membros e espera destes, sua lealdade constante. Para o autor o individualismo caracteriza as sociedades nas quais os laços entre os indivíduos são

poucos firmes: cada um deve ocupar-se de si mesmo e da sua família mais próxima. O coletivismo, pelo contrário, caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são integradas, desde o nascimento, em grupos fortes, que as protegem para toda a vida em troca de uma lealdade inquestionável (HOFSTEDE, 1991).

- Feminilidade versus Masculinidade

Segundo Hofstede (1991) a feminilidade é uma medida do quanto as tarefas e características femininas são compartilhadas pelos homens de uma sociedade. No que diz respeito aos papéis assumidos na procriação, os homens e mulheres são biologicamente diferentes de forma absoluta. As outras diferenças físicas são estatísticas de forma relativa. Os adjetivos masculinos e femininos, segundo o autor, são empregados num sentido relativo, fazendo referência ao papel social determinado pela cultura.

Para Hofstede (1991) a dimensão masculinidade/feminilidade diz respeito ao grau em que a sociedade encoraja e recompensa comportamentos caracterizados por adjetivos masculinos ou femininos e divisões de papéis por gênero.

Para Barros e Prates (1996,) toda sociedade constrói socialmente uma divisão de papéis entre homens e mulheres, atribuindo-lhes responsabilidades distintas nas várias funções sociais. Para os autores, quanto mais fortemente distintos forem estes papéis, mais masculina é a sociedade. Os valores tradicionais sociais masculinos que predominam na sociedade masculina são: o herói é quem executa e realizar é mais importante do que estar, o grandioso é bonito sendo o pequeno deplorável; o vencedor é exaltado ocorrendo o contrário com o derrotado; trazem admiração as pessoas que são agressivas enquanto manter e buscar mais qualidade de vida e relacionamento é aspecto secundário.

Os comportamentos considerados masculinos ou femininos são diferentes não só na sociedade tradicional, mas também na sociedade moderna. Isto é evidenciado quando é considerada a distribuição dos homens e das mulheres em certas profissões (HOFSTEDE, 1991). O autor encontrou uma tendência comum na maior parte das sociedades, modernas ou tradicionais, no que diz respeito à distribuição dos papéis sociais de acordo com o sexo. Os homens devem ser fortes e estar ligados às atividades exteriores ao lar, ao contrário das mulheres que devem tratar do lar e das crianças, dos outros em geral. Os homens devem ser firmes, competitivos e duros. Ao contrário, as mulheres devem adotar um comportamento terno.

Ainda na opinião de Hofstede (1991) são masculinas as sociedades onde os papéis são nitidamente diferenciados, o homem deve ser forte, ter uma postura de imposição e interesse pelo sucesso material, já a mulher deve ser mais modesta, terna e preocupada com a qualidade de vida. Pesquisas mostraram que as mulheres dão mais importância aos objetivos sociais, tais como relacionamentos, ajuda aos outros, e preservação do meio ambiente, e os homens dão mais importância aos objetivos do ego, tais como carreiras e dinheiro.

Culturas masculinas e femininas criam igualmente modelos discrepantes na forma de chefiar. O chefe “masculino” revela autoafirmação, decisão, e tem uma postura mais agressiva. Toma decisões de forma isolada, e baseia-se em fatos na decisão grupal. Já na sociedade feminina, o chefe é o menos visível, atua mais por intuição do que por decisão e está habituado a procurar o consenso. Os dois tipos de cultura exigem, no entanto, que os chefes sejam pessoas de recursos dotados de uma inteligência e dinamismo acima da média (HOFSTEDE, 1991).

Segundo Machado, Santos, e Pinto (2008) outro ponto destacado por Hofstede (1991) é que a evolução tecnológica e social permite às mulheres a participação na sociedade fora do lar. Ressalta que este processo é irreversível e o número de mulheres exercendo cargos de responsabilidade vai aumentar, podendo cada vez mais conservar os seus próprios valores femininos em detrimento dos valores masculinos. Humanizar um trabalho nas sociedades masculinas, de acordo com Hofstede (1991), significa oferecer mais oportunidades de reconhecimento, promoção e possibilidades de enfrentar novos desafios. Já nas sociedades femininas, humanizar o trabalho consiste em oferecer mais oportunidades de ajuda mútua e de contatos sociais.

- Controle da Incerteza

Essa última dimensão analisa a extensão da ansiedade que as pessoas sentem ao encarar situações inesperadas ou incertas. É o grau em que a sociedade reduz a incerteza pelo uso das invenções sociais frente às situações desconhecidas. Conforme Barros e Prates (1996) Hofstede estabeleceu uma dimensão cultural que denominou controle de incerteza para caracterizar a maneira como as sociedades se comportam em relação ao desconhecido, que causa incerteza e riscos.

A incerteza, de acordo com Hofstede (1991) é essencialmente uma experiência subjetiva. O sentimento de incerteza e as formas de enfrentá-lo fazem parte de herança cultural da sociedade, sendo transmitido e reforçado pelas

instituições de base, como a família, a escola e o Estado (HOFSTEDE, 1991). Hofstede (1991) afirma ainda, que quando a distância hierárquica é elevada, o exercício de um poder por parte dos superiores, substitui, até certo ponto, a necessidade de normas internas.

Críticas surgiram em relação ao modelo de Hofstede (1980) apontando fragilidades ao mesmo. Segundo Lu (2006), muitos estudos que utilizaram essas dimensões encontraram resultados conflitantes e inconsistentes. Outros mostraram uma relação insignificante com os negócios internacionais (MITRA; GOLDER, 2002; OJALA; TYRVÄINEN, 2007). Diante disso, surge a pesquisa de valores culturais de Schwartz.

Na óptica de Drogendijk e Slangen (2006), a pesquisa de valores culturais proposta por Schwartz (1992) é mais abrangente, pois, essa identifica inicialmente, um conjunto de 56 valores culturais, que tem por finalidade cobrir boa parte das dimensões de valores que explicariam a variação cultural entre países, além disso, examinam quais desses valores culturais teriam significado equivalente, reduzindo o número de variáveis culturais utilizáveis para 45 itens.

Partindo do princípio de que os valores refletem metas conscientes associadas a três necessidades básicas (biológicas, de interação social e de funcionamento grupal), Schwartz (1994a, 1996) desenvolveu uma tipologia de dez valores motivacionais, a saber: poder social, auto realização, hedonismo, estimulação, autodeterminação, universalismo ou filantropia, benevolência, tradição, conformidade e segurança, estes mantêm entre si uma inter-relação dinâmica de compatibilidade ou de conflito.

Tal estrutura foi verificada de maneira pragmática em 44 países, por meio de resultados que apoiaram seu caráter de universalidade e propiciaram a derivação de duas dimensões bipolares a nível individual: abertura à mudança versus conservação, que opõe o pensamento e a ação independentes à preservação de práticas tradicionais e à proteção da estabilidade, estes valores incluem: valores de segurança, conformidade e tradição e autopromoção versus auto transcendência, que opõe a ênfase no próprio sucesso e na dominação do outro (valores de poder e auto realização) à aceitação e preocupação com o outro (valores de universalismo e benevolência). O hedonismo, por outro lado, associou-se tanto à abertura à mudança quanto à autopromoção (FERREIRA; ASSMAR; SOUTO, 2002).

Movidos pelo interesse de averiguar as prioridades que identificavam as sociedades ou culturas, Schwartz (1994b) e Schwartz e Ros (1995), extraíram sete tipos de valores – conservadorismo, autonomia intelectual, autonomia afetiva, hierarquia, controle, comprometimento igualitário e harmonia –, dos quais foram derivadas três dimensões bipolares.

A primeira opção as sociedades nas quais os indivíduos privilegiam a coletividade e o relacionamento com os outros (conservadorismo) às sociedades em que o indivíduo é encorajado a ser autônomo e a expressar seus atributos intelectuais e afetivos individuais (autonomia intelectual e afetiva); a segunda visa à distinção entre os grupos culturais em que os indivíduos são socializados para cumprirem sem questionamentos, as regras e obrigações associadas a seus papéis hierárquicos e os grupos nos quais a socialização encontra-se apoiada na valorização do comprometimento voluntário com os outros e, por fim, a terceira dimensão diferencia as sociedades em que as pessoas procuram ativamente controlar e modificar seu ambiente natural e social, daquelas nas quais os indivíduos aceitam o mundo como ele é e procuram preservá-lo (FERREIRA; ASSMAR; SOUTO, 2002).

Para Schwartz (1994b), a tipologia de valores ao nível cultural constitui ferramenta útil ao estudo de variações entre culturas, na medida em que as diferenças observadas nas condutas sociais podem ser associadas aos diferentes tipos motivacionais.

Apesar de os estudos sobre valores nacionais terem desenvolvido tipologias apoiadas em algumas prioridades axiológicas básicas, a dimensão individualismo versus coletivismo tem sido a mais frequente e sistematicamente adotada pelos pesquisadores, na explicação da variabilidade entre condutas sociais observada em diferentes culturas nacionais (FERREIRA; ASSMAR; SOUTO, 2002).

Outro modelo surgiu com o objetivo de aprimorar a proposta de Hofstede e redefinir as medidas de distância cultural. House *et al.* (2004) desenvolveram o *Globe Project*, um estudo que envolveu mais de 160 pesquisadores de 62 países diferentes, e acrescenta conceitos inexplorados, verificáveis empiricamente e com elevado potencial de influência individual e organizacional no contexto de negócios internacionais (BARAKAT, *et al.*, 2010).

As nove dimensões culturais resultantes e suas descrições estão no Quadro 5, a seguir. Deve-se destacar que o *Globe Project* introduz a diferenciação de

“práticas” e “valores”, perspectiva especialmente relevante para compreender relações internacionais (JAVIDAN *et al.*, 2005). Nesse sentido, “práticas” culturais são as percepções em curso dos indivíduos sobre sua própria cultura (como a cultura é), enquanto “valores” culturais (como deveria ser) captam os sentimentos e aspirações dos entrevistados sobre sua cultura e podem ser utilizados para identificar mudanças desejáveis.

**Quadro 5: Dimensões culturais – *Globe Project***

<b>Dimensão</b>	<b>Definição</b>
Orientação para a Realização	Reflete o nível em que uma comunidade encoraja e recompensa membros do grupo pela melhoria no desempenho, inovação e excelência.
Orientação para o Futuro	É o grau em que a sociedade encoraja e compromete-se com o comportamento de orientação para o futuro, com o planejamento, gratificação em longo prazo e investimento no futuro.
Igualdade de Gênero	Explora a divisão de papéis entre homens e mulheres. Representa o grau em que a sociedade minimiza as diferenças de gênero entre cargos e a discriminação.
Assertividade	Reflete crenças relacionadas ao encorajamento ou não de uma pessoa para ser assertiva, conflituosa, agressiva e resistente, ou não assertiva nas relações sociais.
Coletivismo de Grupo	Reflete o grau em que indivíduos expressam orgulho e fidelidade em suas organizações e famílias.
Coletivismo Institucional	Refere-se ao grau em que práticas sociais institucionais encorajam distribuição coletiva dos recursos e ação coletiva.
Distância do Poder	Reflete o grau em que uma comunidade aceita ou aprova autoridade, ou seja, como o membro de uma sociedade espera e concorda que o poder deveria ser igualmente distribuído.
Orientação Humanística	É manifestada pela maneira como as pessoas se tratam e é definida como o grau em que a sociedade ou uma organização encoraja e recompensa indivíduos por serem justos, altruístas, amigáveis, generosos, atenciosos e gentis com outros.
Aversão à Incerteza	Envolve o grau em que o membro de uma sociedade tolera incerteza, como indivíduos lidam com situações ambíguas e como eles mitigam a imprevisão de eventos futuros por meio de normas e regras sociais.

Fonte: HOUSE *et al.* (2004), adaptado de BARAKAT, *et al.*, 2010

Dessa forma, uma visão mais completa é proposta pelo novo modelo *Globe Project* que objetiva contribuir com o conceito de distância cultural. O conceito de distância cultural, após seu desenvolvimento, passou a ser um componente integrante da distância psíquica.

Com base nestes estudos de cultura e reconhecendo que as diferenças entre culturas afetam o método como as organizações expandem suas operações internacionais (JAVIDAN *et al.*, 2005); ao se internacionalizarem, as empresas podem não saber o que e quanto é necessário para compreender a cultura e o sistema do novo país em que desejam internacionalizar-se (JAVIDAN *et al.*, 2005). Sendo assim, os custos sociais adicionais no processo de internacionalização, denominados "*liability of foreignness*" ou a desvantagem de ser estrangeiro (ZAHEER, 1995), pode representar um obstáculo ao desenvolvimento de empreendimentos de sucesso.

Para Motta (2006), o fator fundamental para diferenciar a percepção da cultura entre as empresas é por meio da cultura nacional. Para Hofstede (2001) a cultura nacional pode ser definida como uma "programação mental", produzido no ambiente social em que a pessoa cresce e adquire suas experiências. Essa programação mental é que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face a outro (nível nacional, regional, sexo, idade, classe social, etc.).

A cultura organizacional é representada por um grupo de valores compartilhados por membros de uma organização sob o contexto de uma cultura nacional.

Um dos conceitos mais usados sobre cultura organizacional é apresentado por Schein (2004) que adota como definição que a cultura organizacional é um conjunto de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna.

Fleury (2007) define cultura organizacional como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações e construir identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Para Freitas (2007), cultura organizacional é uma área temática da administração e dos estudos organizacionais que não está dentro do contexto de modismo, muito pelo contrário, a temática está consolidada e desperta interesse teórico e prático. Sendo assim, a cultura organizacional reflete os resultados das invenções sociais e é transmitida e aprendida por meio da interação entre o processo de comunicação e o aprendizado. É, portanto uma tipologia cultural que



representa a identidade de uma organização, onde os membros compartilham seus valores, crenças e pressupostos, tornando-se uma variável facilitadora ou complicadora, tanto para as relações entre as pessoas, quanto para a organização como um todo (FREITAS, 2007).

Segundo Hofstede (2001), a cultura organizacional é um fenômeno em si mesmo, diferenciando-se em muitos aspectos da cultura nacional. A diferença está no fato de que as culturas nacionais têm como elemento central os valores, os quais são adquiridos na família, na comunidade e na escola, já as culturas organizacionais diferenciam-se pelas práticas, aprendidas a partir da socialização no ambiente de trabalho.

A cultura organizacional é composta de vários elementos e esses contribuem para formar os valores, as crenças, os ritos, os mitos, as normas e os tabus, conforme descreve o Quadro 6, a seguir. Estes elementos condicionam e direcionam o comportamento das pessoas e determinam o comportamento das organizações.

**Quadro 6: Elementos da cultura organizacional**

Elementos	Descrição
Valores	<p>Thévenet (1986) identifica três tipos de valores nas empresas:</p> <p>1) Declarados - mensagens publicadas pela empresa que traduzem sua cultura dominante. Aparecem nos projetos, discursos, publicidades e comportamentos;</p> <p>2) Os valores aparentes - não são expressamente proclamados, mas são visíveis nos acontecimentos e nas decisões.</p> <p>3) Valores operantes - são referências que guiam as decisões, as estratégias e os modos de funcionamento da empresa.</p>
Crenças e Pressupostos	<p>Consideradas por Freitas (1991), como os elementos centrais da cultura organizacional. As crenças e os pressupostos expressam tudo aquilo que significa verdade dentro da organização, ressaltando os conceitos naturalizados e inquestionáveis.</p>
Ritos, Rituais e Cerimônias	<p>Fundamentam expressões culturais:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maneiras de execução de procedimentos;</li> <li>• Influência invisível e penetrante;</li> <li>• Libera tensões, encoraja inovações, aproxima pessoas, reduz conflitos, cria novas visões e valores;</li> <li>• Guia de comportamento;</li> <li>• As cerimônias exibem e fornecem experiências;</li> <li>• Os ritos são as formas pelas quais são praticadas e perseguidas as crenças e metas planejadas no dia-a-dia.</li> </ul> <p>Freitas (1991) relata que nenhuma ocorrência na organização é um evento trivial, uma vez que, qualquer evento no contexto do trabalho pode ser administrado.</p>
Mitos e metáforas organizacionais	<p>Constituem uma das modalidades de comunicação mais antiga e que vêm sendo responsáveis pela transmissão e preservação da cultura organizacional originada por meio das histórias, lendas, peças de teatro, poesias, cantigas que as contém de profundo significado filosófico e psicológico (FREITAS, 2007).</p>
Normas organizacionais	<p>São conjuntos de regras escritas ou não, que direcionam a forma como as pessoas devem proceder para que a organização alcance seus objetivos organizacionais (FREITAS, 2007).</p>
Tabus organizacionais	<p>Referem-se às proibições, orientações ou fatos tidos como inquestionáveis impostos aos membros da organização.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os elementos da cultura organizacional, segundo Freitas (1991), ressaltam que as teorias e os elementos culturais fornecem significados aos membros da organização e aqueles que desejam conhecer.

Segundo Tanure e Duarte (2006), a entrada em mercados internacionais dá às organizações desafios relevantes como: compreender particularidades do outro país no que diz respeito aos padrões culturais, analisar o comportamento do consumidor, verificar o ambiente institucional, dentre outros. O grau de igualdade ou diferença em relação ao país de origem dessas organizações torna certos locais mais atraentes que outros, sendo que é fundamental propiciar consistência entre práticas de gestão e cultura tanto nacional como organizacional, de modo que regras e procedimentos organizacionais não entrem em conflito com os valores fundamentais das pessoas.

Kogut e Singh (1988) desenvolveram, de forma ampla, a utilização do conceito de distância cultural nos estudos sobre decisões de modo de entrada das empresas. Eles definiram distância cultural como sendo o grau de incerteza em que uma organização encontra-se diante das características de um mercado internacional (KOGUT; SINGH, 1988).

Benito e Gripsrud (1992) referem-se à distância cultural como a distância entre o mercado doméstico e exportador e que esta pode ser medida por diferenças de idioma, valores, sistema político, etc., descrevendo desta forma, uma das possíveis operacionalizações da distância psíquica.

Klein e Roth (1990) abordaram a relação comprador-vendedor sob o aspecto de distância (em diversos ângulos, como social, geográfico, cultural, entre outros), comunicação e institucionalização.

Outra vertente da distância cultural trata o nível organizacional. Dada a existência de culturas, histórias e experiências organizacionais distintas, é possível que os membros de uma empresa tenham percepções próprias de determinados países estrangeiros. O que pode explicar esse fato é que a organização estaria no processo de socialização dos executivos e empregados, e que estes compartilhariam as experiências individuais de seus membros e as experiências da organização. Essas experiências teriam sido filtradas, selecionadas, interpretadas e armazenadas, de forma incompleta e assistemática, nas estruturas, processos, rotinas, políticas e tradições da firma (ERIKSSON; MAJKGARD; SHARMA; 2000).

Analisar relações passadas é uma maneira de dar ênfase aos fatores que favoreceram a escolha por métodos de entrada precedentes, revelando a falta de pesquisas que façam a análise de como a distância cultural afeta os planos futuros de expansão internacional das empresas. Apesar de algumas tentativas nesse sentido, alguns estudos encontraram resultados inconsistentes quanto à distância cultural (MITRA; GOLDBERGER, 2002; OJALA; TYRVÄINEN, 2007). Ainda outros estudos focaram sua atenção nas exportações, em detrimento de outras estratégias de entrada (JAFFE; PASTERNAK, 1994).

Alguns autores consideram os conceitos de distância psíquica e distância cultural como conceitos equivalentes como Kogut e Singh (1988); Barkema, Shenkar, Vermeulen e Bell (1997); Shenkar (2001); já outros autores acreditam que os conceitos de distância cultural embasam os da distância psíquica (KOGUT; SINGH, 1988; BENITO; GRIPSRUD, 1992; FLETCHER, BOHN, 1998; LEE, 1998; ERIKSSON, MAJKGARD; SHARMA, 2000).

Swift (1999) afirma que a distância psíquica é a combinação de fatores em níveis nacionais, organizacionais e individuais, ou ainda que, o nível nacional está relacionado à afinidade cultural, desta maneira a distância psíquica pode ser vista como parte da distância cultural, dentre outros elementos.

Nordström e Vahlne (1992) em seus estudos mais avançados defendem que a distância psíquica e a distância cultural congregavam aspectos diferentes e ao mesmo tempo complementares de um mesmo fenômeno. Para eles a distância psíquica é formada de três dimensões, a saber: diferenças culturais, estruturais (como por exemplo, sistemas legais do país) e de linguagem. Neste sentido, a diferença cultural seria parte do modelo mental do indivíduo e deveria ser abordada com outras dimensões.

Quando se leva em consideração a dimensão cultural da distância psíquica – também chamada ‘distância cultural’, ou ‘distância nacional’ – pode-se considerar como fator-chave na explicação da atratividade dos mercados externos, padrões de expansão, grau de adaptação de estratégias de marketing e varejo, modos de entrada e desempenho organizacional, e a própria diferença cultural (EVANS; TREADGOLD; MAVONDO, 2000). Rocha (2004) em seus estudos verificou que as diferenças culturais são percebidas como a maior fonte de problemas potenciais em negócios internacionais.

As percepções quanto às diferenças nas práticas de negócios no mercado doméstico e no mercado externo são outra dimensão da distância psíquica. (EVANS; TREADGOLD; MAVONDO, 2000; JOHANSON; VAHLNE, 1977), e será analisada no próximo tópico.

### **2.3.2 Dimensão de negócios**

Os estudos sobre os negócios internacionais ganham ímpeto no campo da economia. Contudo, o seu desenvolvimento aponta para diferentes direções (MELIN, 1992) e, mesmo depois de mais de quatro décadas, a área continua fragmentada e com muitas diferenças (SHARMA; ERRAMILI, 2004). Sendo assim, as teorias de internacionalização pretendem explicar quais são os fatores que levam as empresas a atuarem nos mercados internacionais (DUNNING, 1988) e quais são as estratégias utilizadas por essas empresas (VERNON, 1966; JOHANSON; VAHLNE, 1977; 2009; BARNEY, 2011).

Os estudos podem ser divididos basicamente em duas linhas de pesquisa: (i) a abordagem econômica e (ii) a comportamental (DIB; CARNEIRO, 2006; ROSA; RHODEN, 2007). A primeira abordagem faz a análise do processo de internacionalização sob a óptica da maximização dos retornos econômicos, incluindo a Teoria do Ciclo de Vida do Produto (VERNON; 1966) e o Paradigma Eclético (DUNNING, 1988). Já a abordagem comportamental trata dos fatores relacionados com as decisões baseadas na percepção sobre o risco e o grau de incerteza, o que poderia influenciar o grau de comprometimento da empresa com os mercados estrangeiros, representada, notadamente: pelo Modelo de Uppsala (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977) e pela Teoria de Networks (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

As abordagens comportamentais veem a internacionalização como um processo gradual, nesse, o grau de envolvimento com os mercados internacionais aumenta a partir da aquisição de conhecimento, principalmente, experiencial (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977; CAVUSGIL, 1984).

De acordo com esse entendimento, duas vertentes ganham ênfase (ANDERSEN, 1993):

- (i) o I-Model, que apresenta a internacionalização como uma forma da empresa inovar, na qual os motivos para atuar em mercados internacionais podem variar de acordo com as interpretações dos atores (CAVUSGIL,1984); e
- (ii) o U-Model, ou Modelo de Uppsala, em que a decisão por atuar em determinada região deve levar em consideração as distâncias psíquicas, de forma que o grau de conhecimento e de comprometimento com os mercados estrangeiros aumentem em conjunto com o desenvolvimento gradual das atividades nesse mercado (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

As duas vertentes apresentam pontos em comum, a saber, valorizam o conhecimento experiencial como um fator relevante no processo de internacionalização e abordam a questão da incerteza e o aspecto incremental no processo do mesmo. Porém, deve-se destacar também, os pontos díspares. Nesse sentido, pode-se destacar que o modelo I-Model parece ser mais adequado às pequenas empresas, enquanto o modelo U-Model parece ser mais adequado para empresas de qualquer tamanho (ERIKSSON; JOHANSON; MAJKGARD, 1997).

Em trabalho posterior Johanson e Vahlne (2006) destacam no Modelo de Uppsala vários esclarecimentos sobre a interpretação errônea dada aos seus pressupostos no desenvolvimento de vários estudos. Eles abordam que o Modelo não é sobre a Cadeia de Estabelecimento, com passos desde o mercado doméstico até o estabelecimento de filiais em mercados estrangeiros (JOHANSON; VAHLNE, 1977), mas sim que se trata do fenômeno empírico observado que forneceu impulso para o seu desenvolvimento (JOHANSON; VAHLNE, 2006). O Modelo de Uppsala se refere, segundo os autores, à aprendizagem e construção de compromisso, ou em outras palavras, à interação entre a obtenção do conhecimento e o aumento de compromisso com o mercado externo (JOHANSON; VAHLNE, 2006).

Dessa forma, os autores reconhecem que o Modelo de Uppsala inicial (JOHANSON; VAHLNE, 1977) possui limitações (JOHANSON; VAHLNE, 2003; 2006), porém, com base na continuidade dos estudos e até mesmo com o objetivo de fornecer resposta às críticas lançadas aprimoram seus estudos e indicam que a análise do processo de internacionalização é estendida sob a perspectiva dos relacionamentos. Passam a incluir as díades, ou seja, a relação entre duas organizações (JOHANSON; VAHLNE, 1990; HALLEN; JOHANSON; MOHAMED, 1991; SHARMA; JOHANSON, 1987), as tríades, a relação entre três organizações

(HAVILA; JOHANSON; THILENIUS, 2004), e finalmente, as redes de relacionamento são admitidas como forma de inserção no mercado internacional (JOHANSON; VAHLNE, 2003; 2006; 2009).

A partir do momento que duas empresas desenvolvem um relacionamento e se comprometem entre si, então se tornam capazes não apenas de aprender uma com a outra, mas também de criar novos conhecimentos por meio da interação (JOHANSON; VAHLNE, 2006). A interação passa a ter significativas implicações para as estratégias dos parceiros. O que se espera então, é que a produtividade conjunta seja superior àquela obtida de forma separada. Dessa forma, a relação se torna estreita e valiosa (HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1999). Entretanto, a construção do relacionamento é um processo que gera custos e causa relevante grau de incerteza, e atrelado a esses dois fatores ainda não se tem grande representatividade de sucesso (JOHANSON; VAHLNE, 2006).

As subsidiárias podem ganhar acesso a novos recursos a partir do estreitamento dos laços com as empresas pertencentes à rede externa (ANDERSSON; *et al.*, 2002). Alguns estudos aventam, a importância da inserção das redes de negócios como direcionadoras das inovações globais em subsidiárias instaladas em países desenvolvidos (BIRKINSHAW; HOOD, JONSSON, 1998; ANDERSSON; FORSGREEN; HOLM, 2002).

A interação com a rede externa pode facilitar a inovação e oferecer oportunidade de aprendizagem, bem como a construção de confiança e comprometimento no país estrangeiro (KNIGHT; HARLAND, 2005; JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Contudo, a inserção em redes não significa uma simples relação entre fornecedor e comprador (FRITSCH; KAUFFELD-MONZ, 2008; CAPALDO, 2007; GRANOVETTER, 1983). Segundo Andersson *et al.* (2002), as subsidiárias se beneficiam da inserção na rede externa quando o relacionamento é contínuo, de longa duração e com forte adaptação de comportamentos de ambas as partes (rotinas de negócios, sistemas de planejamento, informações, etc).

Por isso mesmo, a adaptação é considerada um aspecto fundamental nas relações de negócios, pois com base nessa adaptação podem ocorrer consequências para a competitividade de longo prazo das empresas, tendo em vista, por exemplo, que uma exigência do cliente pode fazer com que o fornecedor realize melhorias que o torne mais competitivo (HALLEN; JOHANSON; MOHAMED,

1991). Assim, as abordagens da dependência de recursos (PFEFFER, 1972) e dos custos de transação (WILLIAMSON, 1985) sugerem que as organizações evitem altos graus de dependência, pois tal dependência poderia dificultar o rompimento da relação facilitando situações oportunistas.

Sob o aspecto prático científico o que se corrobora é que os relacionamentos podem ter impacto positivo sobre a criação de valor. A questão estratégica crítica, então, não é evitar a dependência da outra parte, mas sim construir e sustentar compromissos mútuos, com o desenvolvimento de atividades interdependentes que permitam a criação de valor para ambas as organizações envolvidas (HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1999).

Ao analisar as relações de negócios, com destaque para as relações internacionais, o interessante seria adotar a perspectiva não de relações diádicas (duas organizações), mas de tríades (três organizações). Em muitos casos, as empresas iniciam ou mesmo dão continuidade ao seu processo de internacionalização por meio de um intermediário, que pode ser agente ou subsidiária de vendas. Nos casos em que o intermediário age como mediador entre fornecedor e cliente, as relações diádicas (duas organizações) ainda são apropriadas. Mas, nos casos em que o comprador, o vendedor e o intermediário mantêm contato direto uns com os outros, passa-se a constituir uma tríade (três organizações), que precisa ser analisada como tal (HAVILA; JOHANSON; THILENIUS, 2004).

Ocorreram também críticas à abordagem das relações diádicas (ou triádicas) no sentido de serem incapazes de explicar aspectos relevantes do relacionamento (ACHROL; REVE; STERN, 1983; MATTSON, 1987; BAKER, 1990; GADDE; ANDERSON; HAKANSSON; JOHANSON, 1994;). O que se entende é que o comportamento das empresas não é decorrente apenas do compromisso existente entre os parceiros dessas relações, mas sim que as organizações estão imersas em outras relações. Os parceiros da relação central, além de coordenarem as suas atividades em um esforço de colaboração, também buscam coordenar as atividades dos outros parceiros com os quais estão conectados (HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1999).

Contudo, dependendo do tipo de relação e do ramo de negócio, se faz mais adequado tomar uma ou outra abordagem para análise. Assim, a relação dual bastaria para análise nos casos, por exemplo, da relação ser relevante por si só, não



estando fortemente ligada a outros relacionamentos ou organizações (SILVA; MORAIS, 2012).

Nesse contexto adotar a definição de redes iria aumentar a complexidade do estudo sem adição de relevância estratégica. Por outro lado, nos casos em que a relação é dependente do contexto de rede e que as implicações da relação tem consequências para a estrutura como um todo, se faz necessário tomar o contexto mais amplo para que a relação possa ser realmente entendida (HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1999).

### **2.3.3 Dimensão macro ambiente**

Diversos autores consideraram variáveis do macro ambiente como relevantes para o entendimento da distância psíquica, assim, o macro ambiente é outra dimensão da distância psíquica. Estes autores são encontrados inclusive na Escola Nórdica, modelo Uppsala. (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975).

Para o entendimento do conceito de dimensão macro ambiente deve-se levar em conta, aspectos como: fatores econômicos, político-legais, socioculturais, demográficos e tecnológicos do país ou mercado.

Para que uma organização decida entrar em um novo país, a mesma pode apresentar várias possibilidades de atuação, porém alguns aspectos precisam ser analisados cuidadosamente pela empresa antes da decisão ser definida como certa – dentre esses aspectos está avaliar quais fatores levaram a organização a entrar em um determinado país e o modo de entrada escolhido por ela (KHAUJA; TOLEDO, 2011).

Buckley e Casson (1998) afirmam que existem duas variáveis interdependentes para que uma empresa decida entrar em outro país: (i) localização e (ii) o modo de controle. A primeira, ou seja, a localização está ligada à escolha do país e, mais especificamente, de sua região. Há duas estratégias genéricas que podem ser adotadas que são: diversificação de mercados e concentração de mercados (BRADLEY; GANNON, 2000). Quando a organização faz a opção por diversificar, o objetivo é alcançar um alto retorno com baixo comprometimento de recursos em mercados variados. Por outro lado, quando a organização decide concentrar, ela está empregando um alto nível de esforço de marketing para cada um dos poucos mercados com o objetivo de obter participação significativa neles. A

empresa somente entra em outros mercados após ter construído uma posição forte no mercado inicial.

Tendo a empresa definido o processo, pode também escolher o controle que será usado. Dentre os modos, pode se destacar: (i) exportação, com a localização da organização em seu país de origem e controlada administrativamente; (ii) licenciamento, com a localização fora do país de origem e contratualmente controlada e (iii) investimento direto, com a organização localizada e administrativamente controlada fora de seu país de origem (BUCKLEY; CASSON, 1998).

Se a organização decidir pelo licenciamento ou pelo investimento direto, Barkena, Shenkar, Vermeulen e Bell (1997) consideram que há mais duas decisões. A primeira envolve o percentual para o proprietário ou acionista da organização, no caso de uma aliança estratégica ou *joint-venture*, e a segunda refere-se à decisão de se adquirir um empreendimento já existente ou de se criar algo novo, que ainda não exista.

Quando a organização define o modo de controle e a localização, acabam por definir também a forma de entrada da organização no país exterior. A base teórica sobre tal pressuposto é densa, sendo assim, o que se pode afirmar é que as decisões sobre o modo de entrada de uma organização em um país já foram discutidas sob vários prismas (KHAUAJA; TOLEDO, 2011).

Anderson e Gatignon (1986) analisaram a questão do ponto de vista dos custos e propuseram que o modo de entrada mais eficiente é uma função do *tradeoff* entre o controle e o custo do comprometimento de recursos. Já Kogut e Singh (1988) pensaram nas questões culturais que influenciam essa decisão: a distância cultural entre países – Modelo de Uppsala de Johanson e Vahlne (1977) – e as atitudes da empresa em relação ao risco. Agawal e Ramaswamy (1992), por sua vez, ressaltaram que os fatores que determinam a escolha do modo de entrada são as vantagens na propriedade da firma, na localização de um mercado e na internalização de recursos, conforme apontado também por Dunning (1988).

Chan e Hwang (1992) afirmaram que a maior parte dos estudos sobre o tema leva em consideração as forças do macro ambiente e os custos de transação. Os autores propuseram, ainda, a inclusão de um terceiro fator: a estratégia global da empresa.

O conhecimento dos fatores do processo de internacionalização torna-se necessário, pois quando uma organização atua com o foco no mercado doméstico, uma de suas preocupações recai nos fatores competitivos que determinam o seu sucesso, estando muitas vezes alheia às mudanças que ocorrem no cenário externo. O nível de complexidade dos fatores econômicos, culturais, políticos e tecnológicos em mercados externos é que irá determinar, não só as oportunidades de desenvolvimento de novos negócios no exterior, mas principalmente, o grau de incerteza e conseqüentemente a percepção de risco de atuação (ANDERSEN, 1993; KEEGAN; GREEN 1999).

Os padrões de desenvolvimento econômico, infraestrutural, crescimento e saturação do mercado devem servir de “termômetro” para as organizações. Em aspecto cultural é relevante conhecer os hábitos de compra dos consumidores, os valores empresariais e nacionais e a maneira de fazer negócios (STONER; FREEMAN, 1995).

Identificar as oportunidades e ameaças, além de buscar informações sobre o macro ambiente do país de destino são aspectos significativos que representam conhecimento para a organização nos mercados internacionais (JOHANSON; VAHLNE, 1977; ANDERSSON; JOHANSON; VAHLNE, 1997; HILAL; HEMAIS, 2001; WHITELOCK, 2002).

Como já abordado por este trabalho e de acordo com Johanson e Vahlne (1977) e, Hilal e Herais (2002), o conceito de distância psíquica envolve adição dos fatores que influenciam o fluxo de informações entre as empresas, os países e os envolvidos no processo de internacionalização. Estes fatores abrangem: os idiomas, a cultura, a economia, o contexto institucional e educacional, sistemas políticos e legais e patamares de desenvolvimento industrial diferenciados. Klein e Roth (1990) contribuem para tornar claro o conceito de distância psíquica ao destacarem alguns aspectos como, linguagem do país; práticas de negócios vigentes; ambiente econômico; sistema político-legal e infraestrutura de comunicação (ROLOW, 2009).

Veiga e Rocha (2001) ratificam afirmações acrescentando que a escolha dos mercados pelas empresas em vias de internacionalização seria pautada pela percepção de distância cultural, iniciando-se a ação internacional pelos mercados culturalmente mais próximos.

As pesquisas de Nordström e Vahlne (1985) e Nordström (1991) ampliaram a contribuição para os conceitos pré-estabelecidos da escola de Uppsala ao

acrescentarem a relevância do tamanho do mercado aliado a outros fatores econômicos ao processo de internacionalização da empresa.

Além disto, estes autores confirmaram que não seria ideal a utilização do modelo de Uppsala em empresas que operassem em mercados com alto grau de internacionalização em razão da competição acirrada, pois isso poderia superar a vantagem atribuída à distância psíquica (NORDSTROM; VAHLNE, 1985; NORDSTROM, 1991).

#### **2.4 Distância psíquica e o desafio da adaptação de expatriados e repatriados**

A distância psíquica está relacionada com a forma à qual o indivíduo percebe o mundo e assim, toma decisões acreditando no que é mais coerente segundo sua visão, visão esta, compartilhada de acordo com culturas e estereótipos semelhantes, ou seja, entendendo a distância psíquica como uma manifestação da subjetividade coletiva (SILVA *et al*, 2007).

Para complementar há ainda o pressuposto de que os indivíduos de uma mesma organização, mesmo com culturas e histórias distintas, dado o processo de socialização em determinada firma, podem compartilhar da mesma visão de um país estrangeiro, afirma Silva *et al* (2007).

Sabendo que o objeto de estudo desse trabalho é identificar a percepção do expatriado brasileiro, é importante considerar também, atrelado ao conceito de distância psíquica, o que a literatura aborda com relação à percepção.

Segundo Krech e Crutchfield (1973), as percepções são produzidas por meio dos conhecimentos humanos associados ao estímulo físico, que determina a maneira do homem enxergar o mundo. O processo de percepção tem início com a atenção por meio de um processo de observação seletiva, ou seja, das observações de um indivíduo. Esse processo faz com que o indivíduo perceba alguns elementos em prejuízo de outros. Desse modo, são vários os fatores que influenciam a atenção e podem ser agrupados em duas categorias:

- Fatores externos (próprios do meio ambiente); e
- Fatores internos (próprios do organismo do indivíduo).

Correlacionando o conceito de percepção com o de cultura organizacional, Motta (2006), indica que o fator fundamental para diferenciar a percepção da cultura entre as empresas é a cultura nacional. Desta forma, as crenças, os pressupostos

básicos, os costumes, os valores e os artefatos presentes na cultura organizacional estão sempre revestidos de seus pares na cultura nacional. A cultura organizacional consistiria assim, em entender os híbridos de cada empresa individualmente e o seu processo de formação, e para entender a cultura da organização é necessário um entendimento prévio da cultura nacional, no caso, a cultura dos países para onde os executivos serão transferidos.

Os comportamentos de executivos e trabalhadores baseiam-se em crenças, atitudes e valores e, em certa medida, verdadeiros ciclos viciosos de comportamento são causados por crenças, atitudes e valores (MOTTA, 2006).

Para Tanure, Evans e Pucik (2007), na Gestão de Recursos Humanos, o maior desafio é o da gestão da expatriação, lembrando que expatriação é o processo de transferência de um profissional de uma empresa, sediada num país, para trabalhar, por tempo determinado ou não, em uma unidade da empresa ou grupo localizada em outro país (FREITAS, 2000).

Um maior envolvimento na vida dos funcionários é necessário para a seleção, treinamento e gerência dos expatriados (KILIMNIK, 1999). A falha dos gerentes em seus postos internacionais tem um custo econômico, organizacional e pessoal imenso. Para que estas falhas não ocorram, deve-se implementar um processo eficiente de seleção interna para identificar os candidatos mais apropriados a estas posições. Assim, segundo Bartlett e Ghoshal (1992), as companhias não precisam apenas aumentar o grupo de candidatos internos, mas também estabelecer critérios para selecionar aqueles com maior chance de sucesso.

O sucesso de um executivo em outras culturas depende da capacidade de entender e balancear dualidades, tais como pensar globalmente e agir localmente, descentralização e centralização, planejamento e oportunidade, diferenciação e integração, mudança e continuidade, delegação e controle, competição e parceria. (HOELCHLIN, 1995).

Para Rocha (2004), há um grande esforço das correntes tradicionais de pesquisa sobre os processos de internacionalização, que consiste na determinação de fatores que afetam o processo. Em geral, estes fatores tanto objetivos quanto subjetivos, são associados às características dos executivos, características da empresa e variáveis associadas às relações entre as firmas e seus parceiros estrangeiros. Sendo assim, é imprescindível entender e identificar estes diferentes

fatores que afetam o processo de internacionalização e que interferem na distância psíquica, para que se possa administrar todo o processo com sucesso.

Para tanto, Rocha (2004) define alguns fatores que podem afetar a distância psíquica, conforme mostra o Quadro 7, a seguir.

**Quadro 7: Fatores que afetam a distância psíquica**

<b>Percepção</b>	<b>Elementos</b>	<b>Características dos elementos</b>
Percepção sobre pessoas	Comunicação Língua	
	Relacionamento de fácil estabelecimento	
Percepção sobre o ambiente de negócios	Maneiras de fazer negócios	Características dos produtos Canais de distribuição Disponibilidade de mídia Práticas de negócios Relações com empregados
	Expectativas dos consumidores	
	Qualidade dos produtos	Nível de serviço Entrega
Percepção sobre macroambiente	Maturidade do mercado	Atividades da concorrência Competição de preço
	Sistema econômico	Desenvolvimento econômico Estabilidade
	Sistema regulatório	Leis trabalhistas Sindicatos Regras de crédito

Fonte: Adaptado pelo autor com base em Rocha (2004).

Um dos principais problemas de todo o processo de internacionalização de empresas, referente à expatriação, é a adaptação do expatriado. Para Guiguet e Silva (2003), a adaptação diz respeito ao tempo necessário para que se possam conhecer as diferenças socioculturais e organizacionais, em especial para aprender a conviver e a lidar com elas no ambiente de trabalho e mesmo fora dele.

O processo de percepção começa com a atenção que não é mais do que um processo de observação seletiva, ou seja, das observações efetuadas pelo ser humano, conforme já explanado no item 2.2. Esse processo faz com que seres humanos de uma maneira geral possam notar elementos em prejuízo de outros.

Sendo assim, são vários os fatores que influenciam a atenção, e estes se encontram agrupados em duas categorias: (i) a dos fatores externos (próprios do meio ambiente) e (ii) a dos fatores internos (próprios do nosso organismo) (KRECH, CRUTCHFIELD; 1973).

Black (1988) afirma que a adaptação transcultural de expatriados se refere ao grau em que os expatriados se sentem psicologicamente confortáveis e familiarizados com aspectos do ambiente externo. Para Takeuchi, *et al.* (2005) a adaptação transcultural de expatriados pode ser definida como o grau do conforto psicológico em relação a uma variedade de aspectos em um novo ambiente. Lee e Van Vorst (2010), por sua vez, afirmam que se trata do grau de facilidade ou dificuldade que os expatriados possuem com relação a diferentes assuntos ligados à vida e ao trabalho no exterior.

Para Kubo (2013), o ajustamento antecipado é composto por fatores anteriores à expatriação, fatores estes, que facilitariam o ajustamento do expatriado no país anfitrião. Estes fatores seriam a seleção de candidatos com base em competências interculturais e não apenas competências técnicas, bem como a preparação em geral do expatriado antes de sua partida, por meio de treinamentos interculturais e fornecimento de informações sobre o país anfitrião.

Desta forma, o ingresso em uma cultura desconhecida tende a gerar um desconforto psicológico no recém-chegado. Nesse ínterim, investir na adaptação ou ajustamento é de suma relevância pelo fato de que essa sensação de desajuste pode comprometer o desempenho profissional do expatriado (CHURCH, 1982).

Para Peltokorpi e Froese (2009) para que a adaptação transcultural ocorra é necessária a redução de incertezas e algumas formas de mudanças para que os estrangeiros comecem a se sentir mais confortáveis com as novas culturas e viver em maior harmonia nelas.

A literatura aponta para formas de mensurar o grau de adaptação de expatriados, estas apontam para a ideia de que esse processo ocorre em quatro etapas conhecidas como "Curva-U" (Abe Wiseman, 1983; Black, 1988; Pires, Stanton, Ostefeld, 2006). Segundo Black (1988), a primeira fase ocorre logo após a chegada ao exterior, ou no novo país designado. Essa fase é a mais "agradável", pois o indivíduo se encontra no período de encantamento com a nova cultura e ainda não teve experiências que lhe oferecessem uma percepção negativa do país. Porém, essa fase se encerra e então o expatriado se depara com situações do dia a

dia em que percebe que seus hábitos não são congruentes com o ambiente em que se encontra.

É exatamente nessa etapa que pode ocorrer um sentimento de rejeição ao país de destino e seu povo. Black (1988) descreve que esta situação só retoma o estágio de conforto quando o expatriado entra na terceira etapa, ocasião em que começa a dominar melhor o idioma, os meios de locomoção pela cidade e a aprender novos comportamentos mais apropriados à realidade local. O processo de adaptação se completa no quarto e último estágio, quando a pessoa conhece e consegue desempenhar os comportamentos esperados a tal ponto que lhe permite amenizar a tensão e ansiedades anteriormente presentes devido às diferenças culturais (ARAUJO; CRUZ; MALINI, 2011).

No entanto, alguns fatores podem facilitar o processo de adaptação do expatriado. Dentre as características do próprio expatriado, pode-se destacar a sua personalidade (KIM; SLOCUM, 2008; SHAFFER; HARRISON; GREGERSEN; BLACK; FERZANDI, 2006; AYREE; CHEN, 2006), seus valores, como o de abertura a novas experiências (CHURCH, 1982; PELTOKORPI, FROESE, 2009) e sua habilidade para aprender novas culturas, chamada por Kumar, Rose e Subramaniam (2008) de inteligência cultural.

Por outro lado, a organização pode cooperar desenhando contratos psicológicos que eliminam barreiras psicológicas prévias (CHEN; CHIU, 2009), provendo treinamentos sobre competências técnicas (SHAFFER *et al.*, 2006) e sociais (Pires *et al.*, 2006) que levem em consideração as particularidades do país de destino (Tanure *et al.*, 2006) e do perfil da organização (SELMER; FENNER, 2008) e oferecendo apoio nas áreas relacionadas ao trabalho, como moradia e colocação profissional do cônjuge, quando desejado (CHEN; CHIU, 2009). O apoio da família (VAN DER BANK; ROTHMANN, 2006) e o perfil do país de destino (LEE, VAN VORST, 2010) também podem influenciar a adaptação dos expatriados.

Quando ocorre do processo de adaptação ser mal sucedido, os expatriados de uma maneira geral podem sentir-se frustrados a ponto de pensar que as pessoas do país de destino estão criando dificuldades ao seu trabalho (RICHARDS, 1996). O desconforto pode resultar em quedas no desempenho e insatisfação quanto ao trabalho (SHAY, BAACK, 2006). Nos casos mais intensos, o expatriado pode retornar prematuramente ou ainda ser desligado da organização (RAMALU *et al.*, 2010).



Há na literatura, várias abordagens para o estudo de como ajustar o aspecto transcultural de expatriados, que tem ganhado ímpeto com a proposta de Black *et al* (1991). Para os autores, a adaptação do expatriado pode ser analisada sob três prismas:

- (i) Geral que envolve a satisfação psicológica, clima, alimentação, compras e habilitação;
- (ii) Adaptação ao trabalho que necessita da adequação às expectativas, padrões de desempenho e valores relativos ao trabalho dos locais; e
- (iii) Adaptação à interação no sentido de ter conforto psicológico relacionado às diferenças de comunicação e estilos interpessoais usados na cultura de destino.

Apesar da literatura frequentemente tratar os expatriados organizacionais e os expatriados voluntários como um grupo com características homogêneas, alguns autores tem identificado a necessidade de distingui-los conceitualmente, devido às suas relevantes especificidades (ARAUJO; CRUZ; MALINI, 2011).

Enquanto expatriados organizacionais são entendidos como profissionais enviados por multinacionais ao exterior para ocupar um cargo específico ou trabalhar pelo alcance de uma meta (PELTOKORPI, FROESE, 2009), os expatriados voluntários são definidos como qualquer pessoa que é admitida sob bases contratuais no exterior, e não transferida por uma organização (LEE, 2005).

Os expatriados organizacionais são motivados pela expatriação por questões financeiras e como estratégia de carreira possuindo um prazo definido de permanência no exterior (MILLER, CHENG, 1978), em contrapartida, os expatriados voluntários estão frequentemente, em busca de auto desenvolvimento e do cumprimento de uma agenda pessoal não tendo prazo para retornar ao seu país de origem (THARENOU, 2003; PELTOKORPI, FROESE, 2009; HOWE-WALSH, SCHYNS, 2010).

De uma maneira geral os expatriados organizacionais recebem da empresa o direito a treinamento de idioma e cultura, apoio financeiro e suporte em aspectos não relacionados ao trabalho como moradia, educação para os filhos. Por sua vez, os expatriados voluntários tem de providenciar esses elementos por conta própria.

Diante disto, Ariss (2010) afirma que um expatriado voluntário deve, necessariamente, ser proveniente de um país desenvolvido. Diversos autores tem se alinhado mais ao pensamento de Lee (2005) e tem classificado igualmente,

pessoas provenientes de países desenvolvidos e em desenvolvimento como expatriados voluntários.

Os expatriados voluntários são divididos em subgrupos, Suutari e Brewster (2000) identificaram seis tipos de expatriados voluntários: (i) os jovens oportunistas que detêm pouca qualificação profissional e buscam aprender línguas e obter vivência profissional e cultural internacional, (ii) caçadores de empregos que de uma maneira geral estão insatisfeitos com a oferta de empregos na sua cidade de origem, (iii) oficiais que são as pessoas que solicitaram uma expatriação a uma multinacional, (iv) profissionais que decidiram permanecer fora do país durante um longo período, após um período como expatriado organizacional, (v) especialistas ou "mercenários" que garimpam pelo mundo experiências internacionais com boas recompensas financeiras e de carreira e (vi) casais de carreira dupla, que acompanham o cônjuge em expatriação internacional e que buscam dar sequência à sua própria carreira.

Apesar de a maior parte dos expatriados no mundo serem voluntários (SELMER; LAURING, 2010), e destes representarem uma opção vantajosa para a obtenção de talentos globais (MYERS; PRINGLE, 2005), estudos que focam esse grupo ainda são escassos no mundo, quase inexistentes no Brasil.

Quando o empregado termina com suas responsabilidades destinadas ao país do exterior, o expatriado assume uma nova posição, o de repatriado, e nesse novo contexto o indivíduo passa a encontrar novas dificuldades, pois necessita de uma nova adaptação ao seu país de origem, podendo ocorrer o que se denomina "choque cultural reverso". Isso pode ainda ser traduzido como um sentimento de perda e isolamento, em detrimento da falta de entendimento sobre os comportamentos correntes no seu país (HARVEY, 1989), ou ainda em função dos problemas associados ao processo de repatriação, como dificuldades em se adaptar ao novo trabalho, organização e às condições gerais de vida, alteradas no período de ausência (VIDAL, VALLE, ARAGÓN, 2007).

Por definição da literatura, o repatriado é o funcionário internacional que retorna à organização doméstica após a sua estada profissional no exterior (VIDAL; VALLE; ARAGÓN, 2007). A repatriação corresponde ao primeiro emprego do indivíduo após o retorno, e normalmente não dura mais do que dois anos (CERDIN; PARGNEUX, 2009). Para Zikic (2006) a repatriação é um processo, que começa meses antes do retorno, continua durante o evento da volta e se torna crítico durante

os primeiros meses do período em que o mesmo é re-associado ou repatriado à organização doméstica. Para Nelson (2005) a repatriação constitui a forma reversa, dos mesmos passos utilizados para transferir um empregado para o exterior.

Na visão de Vance e Paik (2006), a volta para casa é a fase da atribuição internacional mais negligenciada, mas também a mais crítica para o expatriado e para a organização. Assim, indivíduos e organizações devem ficar atentos para como o sucesso durante a expatriação leva ao sucesso durante a repatriação (CERDIN; PARGNEUX, 2009).

Similarmente, Lazarova e Caligiuri (2001) explicam que expatriação e repatriação não são dois processos separados, e sim a expatriação é o início e a repatriação é o final do mesmo processo. A maioria das atividades que asseguram a retenção após a repatriação acontece durante – não após – a expatriação (SPOHR, 2011).

Caligiuri e Di Santo (2001) complementam dizendo que a repatriação é uma fase crítica para o sucesso global da atribuição internacional e não deve ser negligenciada. As multinacionais deveriam preocupar-se em integrar todo o processo – da seleção até a repatriação – com os objetivos globais da organização.

Neste sentido, conforme afirmam Walter, Djalo e Frega (2009) em seu retorno ao país de origem, os repatriados podem enfrentar dificuldades de readaptação, pois enquanto está no exterior, o país, a organização e até o expatriado sofrem mudanças. Ou seja, eles podem experimentar o “choque cultural reverso”, entendido como um sentimento de perda e isolamento, resultado de uma falta de entendimento sobre os comportamentos correntes no seu país (HARVEY, 1989) ou os problemas associados ao processo de repatriação, como dificuldades em se adaptar ao novo trabalho, organização e às condições gerais de vida (VIDAL; VALLE; ARAGÓN, 2007).

Para Nelson (2005), a sensação de estar fora do lugar que deveria ser familiar pode ser bastante desconfortável. O maior empecilho por trás do choque cultural reverso é que ele causa, em geral, a saída do repatriado da companhia até um ou dois anos após o seu retorno. Esta consequência é bastante prejudicial para as empresas internacionalizadas (SPOHR, 2011).

O processo de repatriação, para Harvey (1989) pode aumentar o nível de tensão psicológica no executivo. Existe ainda a dificuldade em aceitar a própria volta, resultado do conflito interno que o próprio funcionário tem para se convencer

de que novamente terá de se adaptar à situação anterior (MACHADO; HERNANDES, 2004). De modo semelhante, Joly (1993) aponta que após vários anos vivendo no exterior, o choque da volta pode ser bastante confuso e inesperado. No plano pessoal, espera-se que tudo ficará em ordem. Porém, a pessoa que volta não é mais a mesma e a personalidade sofreu modificações profundas. A volta deve abordar os mesmos cuidados que a saída e a inserção num meio estrangeiro (JOLY, 1993).

Vance e Paik (2006) afirmam que muitos expatriados e membros da família declararam que o choque da repatriação foi maior do que o choque cultural inicial da designação internacional. Linehan e Scullion (2002b) sugerem que as dificuldades associadas ao retorno são subestimadas e que o processo deve receber mais atenção no futuro. Para 80% dos repatriados entrevistados por Walter, Djalo e Frega (2009) a readaptação ao país e à organização levou cerca de seis meses e para 5% deles, suas famílias demoraram ainda mais tempo para se readaptar no retorno.

Sobre os problemas encontrados na repatriação, os profissionais que tiveram uma excelente adaptação à sociedade hospedeira podem experimentar um choque cultural reverso ainda mais severo (TUNG, 1998). Essa afirmação corrobora a questão da dificuldade enfrentada por expatriados que se veem no dilema de manter um equilíbrio delicado entre não se adaptar à cultura hospedeira e se adaptar excessivamente. Em suma, o expatriado deve se adaptar o suficiente para desempenhar suas funções no exterior de maneira efetiva (SPOHR, 2011).

O retorno à organização pode incluir também problemas financeiros como a diferença entre os níveis de compensação e a perda dos benefícios ligados à atribuição internacional, que geram perda no padrão de vida da família (HARVEY, 1989). Quando o repatriado compara sua posição financeira com a de colegas que não foram expatriados, o nível de frustração pode aumentar, em especial se seus pares não precisam recomprar bens como casa e carro antes adquiridos.

Além disso, os funcionários que ficaram podem ter sido bonificados com salários mais altos em razão de promoções enquanto o expatriado estava fora. Outro aspecto relevante é que o expatriado passa a ter uma nova visão do ambiente quando repatriado e alguns profissionais perceberam desinteresse por parte dos colegas do país de origem acerca de sua experiência adquirida no exterior (VIANNA; SOUZA, 2009). Para Harvey (1989) a ausência de reconhecimento e suporte dos colegas pode resultar no desenvolvimento de um sentimento de traição por parte da

organização e, se essa condição persistir, pode resultar na saída do repatriado da organização.

De maneira geral, profissionais repatriados, após o fim de seu contrato, são abandonados pelas organizações, tendo que se sujeitarem às funções anteriores à expatriação ou posições em que o conhecimento adquirido é pouco aproveitado, o que acarreta no desperdício deste aprendizado e na desmotivação (FREITAS, 2006). Sendo assim, as principais dificuldades encontradas pelos repatriados, no que se refere à organização, foram: perda de autonomia, sentimento de que a experiência e as competências adquiridas não são valorizadas pela firma, sensação de ter sacrificado a carreira pelo bem da organização, incerteza quanto à disponibilidade de um cargo apropriado, falta de clareza quanto ao que é esperado no novo posto, perda de oportunidades de promoção no país de origem e pouca atenção ao planejamento de carreira durante a designação internacional (LIMA, 2009).

Sendo assim, nas palavras de Shen e Edwards (2004) os principais problemas adveem da falta de planejamento de carreira e comprometimento com a segurança do empregador para com o funcionário.

Lima (2009) descreve ainda, outros fatores que dificultam a adaptação na repatriação que são as questões da adaptação e recolocação do cônjuge no mercado de trabalho, a adaptação dos filhos, o status e a nova condição financeira do executivo, a preocupação com transporte e segurança e o questionamento da própria identidade. Dentre as principais dificuldades encontradas no retorno não associadas à empresa, Walter, Djalo e Frega (2009) definem as deficiências estruturais, como segurança pública, transporte, trânsito, educação e qualidade de vida como aspectos relevantes.

Todos os conceitos apresentados nessa seção 2 permitem ter a visão clara dos estudos e panorama do processo de internacionalização e suas vertentes. A distância psíquica é apontada como uma das principais dificuldades no sucesso do processo de internacionalização, a partir das definições, dadas por diversos autores, atreladas ao conceito de percepção, pôde-se compreender melhor o nível de abrangência da distância psíquica. Além disso, o conceito de cultura por meio dos estudos de Hofstede e outros como o *Globe Project* levaram a uma compreensão das dimensões da cultura, bem como suas fragilidades. Relacionando o estudo de cultura com o processo de internacionalização e os conceitos de cultura nacional e

cultura organizacional, pôde-se entender melhor a dimensão cultural e sua contribuição para medir a distância psíquica.

Os estudos das dimensões de negócios e de macro ambiente permitiram uma visão holística do fator distância psíquica, e por fim, podem-se compreender melhor os desafios que a adaptação de expatriados e repatriados promove, ao processo de internacionalização de empresas.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O desenvolvimento metodológico desse trabalho consiste em resgatar o objetivo geral do mesmo, a saber, identificar a percepção do expatriado brasileiro em relação à distância psíquica no processo de internacionalização. Os procedimentos utilizados com esse objetivo são descritos nessa seção. Em um primeiro momento caracteriza-se a pesquisa e sua natureza. Na sequência, é apresentada a técnica de coleta de dados, a seleção dos entrevistados, a técnica de análise dos dados e de pré-análise.

#### 3.1 Caracterização da Pesquisa

Partindo do princípio que o objetivo desse estudo é identificar a percepção do expatriado brasileiro em relação à distância psíquica no processo de internacionalização, a abordagem que caracteriza essa pesquisa é de cunho qualitativo; para Richardson (1999) essa abordagem permite compreender com riqueza de detalhes os significados e características das situações que são apresentadas ou estudadas por meio dos entrevistados, no caso, os profissionais expatriados brasileiros e sua percepção no que se refere à distância psíquica no processo de internacionalização. Assim, não se produz medidas quantitativas de características e comportamentos, mas busca-se tratar as mesmas em um nível de realidade qualitativo, já que quantitativamente não se pode fazer, segundo Minayo (2009).

Para Maxwell (1996) os estudos qualitativos mostram-se eficientes e eficazes, pois:

a) Entendem o significado dos eventos, situações e ações em que os indivíduos estão envolvidos, ou seja, apreender a perspectiva dos participantes. Portanto, no caso desse trabalho, procurou-se entender o significado atribuído pelos entrevistados à percepção dos expatriados brasileiros frente à distância psíquica no processo de internacionalização.

b) Entendem o contexto particular dentro do qual os participantes agem e sua influência em tais ações. Conhecer o contexto do processo de internacionalização, distância psíquica e expatriação objetiva entender como se deu a percepção desses profissionais em relação à distância psíquica.

c) Entendem o processo por meio dos quais, eventos e ações ocorrem. Buscou-se considerar o processo de expatriação, desde a escolha do cargo ocupado, passando pela percepção e finalmente na adaptação do expatriado nos planos culturais, de negócios e macro ambiente.

Para Bardin (1977), a pesquisa qualitativa é mais indicada para este tipo de pesquisa que busca identificar as percepções dos indivíduos, pelo fato de não existir a preocupação com a quantificação dos resultados, sendo uma análise válida, sobretudo na elaboração das inferências específicas sobre um acontecimento, como é o caso desta pesquisa.

Por estas razões, para atingir o objetivo desse trabalho, a pesquisa qualitativa é considerada a mais adequada. Além disso, essa pesquisa caracteriza-se pela sua abordagem indutiva por ter seu objetivo principal voltado à compreensão de pessoas e situações em que essas estão inseridas.

### **3.2 Natureza da Pesquisa**

A natureza dessa pesquisa pode ser classificada como exploratória e descritiva. É exploratório, já que tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, a saber, (GIL, 2009), a percepção dos expatriados sob a óptica da distância psíquica.

A natureza descritiva dessa pesquisa implica na descrição das características de determinada população ou fenômeno, conforme explica Gil (2009). Neste caso o fenômeno é a percepção dos expatriados brasileiros pautada na distância psíquica. Em complemento a isso Cervo e Bervian (1983) afirmam que a pesquisa descritiva procura conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado individualmente como de grupos e comunidades mais complexas.

Assim sendo, as pesquisas descritivas e exploratórias são as realizadas habitualmente, pelos pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática (GIL, 2009).



### 3.3 Técnica de Coleta de Dados

A técnica de coleta de dados empregada nessa pesquisa é a entrevista, com entrevistas semi estruturadas, que objetiva a compreensão detalhada das crenças, atitudes, valores e motivações, em relação aos comportamentos das pessoas em contextos sociais específicos (GASKELL, 2002). Foi feita uma transcrição das entrevistas coletadas com o objetivo de verificar pontos em comum e os discrepantes nos dados levantados, realizando assim análise de conteúdo.

Esse processo ocorreu em duas etapas:

- 1 etapa: pré teste do roteiro de entrevista;
- 2 etapa: aplicação do roteiro de entrevista aos demais entrevistados.

Cada entrevista durou, em média, 1 hora e 10 minutos. Todas as entrevistas foram realizadas em português e transcritas posteriormente a partir da gravação em áudio de cada entrevista. As entrevistas ocorreram no local de trabalho dos expatriados, em restaurantes durante seu almoço e no caso de dois entrevistados, nas suas próprias residências. Uma entrevista ocorreu via *skype*, tendo em vista que o expatriado ainda estava no país anfitrião. Os nomes das empresas e dos entrevistados foram preservados.

No roteiro de entrevista, com o objetivo de definir o perfil do expatriado, foi elaborada uma ficha de dados sócio demográficos, que inclui questões como:

- Sexo;
- Idade;
- Estado civil;
- Tempo de ocupação na empresa;
- O objetivo da última expatriação;
- Local da última expatriação;
- Tempo que permaneceu no país anfitrião;
- Tempo que retornou ao país de origem;
- O cargo que ocupava antes, durante e após a expatriação; e
- Quantidade de expatriações que participou.

Para fundamentar teoricamente as questões do roteiro de entrevistas, o mesmo, foi dividido de acordo com as três dimensões da distância psíquica, a saber, questões relativas à cultura (comunicação, língua e relacionamentos), ao ambiente de negócios (maneiras de fazer negócios, expectativas dos consumidores e

qualidade dos produtos), e ao macro ambiente (maturidade do mercado, sistema econômico e sistema regulatório). Adicionalmente, foram incluídas três questões gerais que abrangem o processo de internacionalização. O Quadro 8 a seguir, descreve as respectivas questões associadas às dimensões que medem a distância psíquica, relacionadas ao período de expatriação:

**Quadro 8: Perguntas do roteiro de entrevistas**

Dimensão da Distância Psíquica	Conteúdo	Questões
Dimensão Cultural	Questões relativas à comunicação, língua e relacionamentos com os nativos	Quais foram as dificuldades enfrentadas com relação à comunicação e idioma no país anfitrião?
		Como as dificuldades enfrentadas com relação à comunicação e idioma afetaram o relacionamento com os "nativos"?
		Quais aspectos culturais dificultaram sua adaptação no país anfitrião?
		Como as dificuldades culturais enfrentadas afetaram o relacionamento com os "nativos"?
Dimensão de Negócios	Questões relativas às maneiras de fazer negócios, expectativas dos consumidores e qualidade dos produtos	O que mais lhe agradou ou menos lhe agradou no país anfitrião?
		Quais foram as dificuldades enfrentadas para entender as diferenças nas características dos produtos, e canais de distribuição e mídia?
		Há alguma particularidade diferente que você percebeu nas relações com os empregados e nas práticas de negociação?
		Quais foram as dificuldades enfrentadas para se adaptar às práticas de negócios?
Dimensão Macroambiente	Questões relativas à maturidade do mercado, sistema econômico e sistema regulatório	Quais foram as dificuldades enfrentadas para se adaptar ao nível de exigência por qualidade no produto e serviços oferecidos? E para identificar as expectativas dos consumidores do país anfitrião, mediante seus hábitos e costumes?
		Quais foram as características que você percebeu da concorrência nas práticas de competição?
		O desenvolvimento econômico e estabilidade da economia do país anfitrião causaram alguma dificuldade no desenvolvimento de seu trabalho?
Questões gerais que abrangem o processo de internacionalização:		As leis trabalhistas e sindicatos locais interferiram nas práticas de trabalho que você já conhecia?
		Você sentiu que sua experiência internacional foi reconhecida pelos colegas ou pela organização e que esta contribuiu para a sede organizacional?
		Houve alteração no padrão de vida da família, com relação ao período da expatriação?
		O que poderia ter sido feito de maneira diferente, tanto da sua parte quanto da empresa, que poderia ter facilitado a expatriação?

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.3.1 Seleção dos Entrevistados

Segundo Gaskell (2002), não existe um método para selecionar os entrevistados das investigações qualitativas. Sendo assim, a partir da rede de relacionamentos do pesquisador ocorreu o acesso aos primeiros entrevistados, e o acesso a demais expatriados ocorreu por meio da técnica bola de neve, ou seja, a indicação de outros profissionais com o perfil semelhante (AAKER; KUMAR; DAY, 2001).

Em detrimento de essa pesquisa ser de caráter qualitativo, e, portanto explorar as diferentes representações sobre um assunto adota-se o termo seleção e não amostragem, conforme Gaskell (2002). Desta forma, o pesquisador pode voltar ao campo e ampliar ou aprofundar a conversa com os participantes, dependendo do desenvolvimento teórico do trabalho, por não haver preocupação com a representatividade estatística.

Os critérios utilizados para a seleção dos entrevistados foram:

- a) Ser de nacionalidade brasileira;
- b) Ser um profissional expatriado – funcionário enviado a outro país para viver e trabalhar;
- c) Ter residido no exterior por no mínimo um ano;
- d) Ter retornado ao Brasil há no máximo cinco anos;
- e) Pertencer a uma multinacional brasileira ou a uma multinacional estrangeira com operações no Brasil.

Ao decidir quantas entrevistas são necessárias, entende-se que mais entrevistas não melhoram necessariamente a qualidade ou levam a uma maior compreensão, mantendo-se o restante das coisas iguais. Além desta, outra estratégia adotada para a definição do número de entrevistas, no caso desta pesquisa, foi o princípio de “saturação” ou de “redundância” definidos por Glaser e Strauss (1967 apud GODOI, MATTOS, 2006). Para eles, o critério de julgamento para encerrar a amostra é a saturação teórica, ou seja, na medida em que são encontrados casos similares, o pesquisador adquire confiança empírica de que não encontrará dados adicionais que contribuirão para o desenvolvimento da pesquisa (SPOHR, 2011).

Foram realizadas 25 entrevistas, sendo que uma delas teve de ser rejeitada, já que o entrevistado havia voltado há mais de 5 anos ao Brasil do período de

expatriação, entrando em desacordo com os critérios utilizados para a seleção dos entrevistados. Sendo assim, a quantia de 24 entrevistados, sendo que 23 já viveram o processo de expatriação e 1 ainda está vivenciando, permitiram adquirir confiança empírica, notando-se saturação nos dados obtidos.

Do total de entrevistados, 13 são homens e 11 são mulheres, sendo que 11 são solteiros, 9 são casados e 4 são divorciados; 10 têm idade entre 20 e 30 anos, 13 têm idade entre 31 e 40 anos, e 1 tem idade entre 41 e 50 anos; 2 estão entre 1 a 3 anos na empresa, 9 estão entre 4 a 6 anos na empresa, 8 estão entre 7 a 9 anos na empresa, e 5 estão a mais de 10 anos na empresa; 22 ficaram entre 1 a 2 anos no país anfitrião, 1 ficou entre 3 a 4 anos no país anfitrião, e 1 ficou entre 5 a 6 anos no país anfitrião; 13 retornaram ao país de origem entre 1 a 2 anos, 10 retornaram ao país de origem entre 3 a 4 anos, e 1 ainda não retornou do país anfitrião.

Os objetivos da expatriação foram diversos, como:

- Desenvolvimento de projetos;
- Treinamento técnico;
- Consolidação de normas;
- Desenvolvimento de novas áreas;
- Captação de novos negócios;
- Processos internacionais; e
- Retenção da expertise da matriz.

Como forma de obter informações diferenciadas, buscou-se entrevistar pessoas que trabalharam ou estão trabalhando em diferentes setores e ramos de atividades, que tem por finalidade garantir a diversidade de perfis e contextos dos entrevistados. Dentre os vários setores e ramos de atividades das empresas que os entrevistados atuam, destacam-se:

- Componentes e sistemas para indústria automobilística;
- Sistemas de informações;
- Telecomunicações;
- E-commerce;
- Informática;
- Tintas e texturas;
- Serviços;

- Consultoria;
- Química.

Além disso, ainda para garantir obter informações diferenciadas, buscou-se também entrevistar pessoas que trabalharam ou estão trabalhando em diferentes continentes, como América, Ásia e Europa, resultando assim, em uma melhor abordagem das características individuais de cada país e validação da pesquisa.

Os dados sócio demográficos dos entrevistados estão apresentados na íntegra na Tabela 1 a seguir.

Tabela 1: Dados sócio demográficos dos entrevistados

Dados	Nº. Entrevistados
<i>Sexo:</i>	
Masculino	13
Feminino	11
<i>Faixa etária:</i>	
20-30	10
31-40	13
41-50	1
<i>Estado Civil:</i>	
Solteiro	11
Casado	9
Divorciado	4
<i>Tempo na empresa:</i>	
1 a 3 anos	2
4 a 6 anos	9
7 a 9 anos	8
10 anos ou mais	5
<i>Objetivo da expatriação:</i>	
Desenvolvimento de projetos	3
Treinamento técnico	2
Consolidação de normas	1
Desenvolvimento de novas áreas	2
Captação de novos negócios	3
Processos Internacionais	2
Reter expertise da matriz	11
<i>Local da expatriação:</i>	
Alemanha	3
Argentina	1
Bélgica	1
EUA	4
França	1
Países Baixos (Holanda)	1
Reino Unido	3
Japão	1
México	2
Polônia	1
Suécia	1
Canadá	1
Malásia	1
Suíça	3
<i>Tempo no país anfitrião:</i>	
1 a 2 anos	22
3 a 4 anos	1
5 a 6 anos	1
<i>Tempo que retornou do período de expatriação:</i>	
1 a 2 anos	13
3 a 4 anos	10
Não retornou até o momento da entrevista	1

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Tabela 1: Dados sócio demográficos dos entrevistados**

<b>Dados</b>	<b>Nº. Entrevistados</b>
<i>Cargo antes da expatriação:</i>	
Project F&C	1
Coordenador de Marketing e Relações Institucionais (Brasil)	1
Redator	1
Economista Júnior	1
Técnico de Processos	1
Supervisor de Logística	4
Engenheiro de Vendas	1
Coordenador de Atendimento	2
Sênior Associate	2
Gerente	1
Gerente Sênior	1
Operador de Qualidade	1
Coordenador de Projetos	1
Gerente Sênior de Trade Sales	1
Analista Júnior	1
Analista de Representações	1
Analista Comercial	1
Gerente de Projetos	2
<i>Cargo após a expatriação:</i>	
Project F&C e Logistic Coordinator LAT	1
Coordenadora de Marketing e Relações Institucionais (Mundial)	1
Redator	1
Economista Júnior	1
Coordenador de Projetos	2
Supervisor de Logística	4
Engenheiro de Aplicação	1
Coordenador de Atendimento	2
Sênior Associate e Manager	1
Sênior Associate	1
Gerente	1
Gerente Sênior	1
Operador de Qualidade	1
Gerente Sênior de Trade Sales	1
Analista Pleno	1
Analista de Representações	1
Analista Comercial	1
Gerente de Projetos	1
<i>Quantidade de expatriações:</i>	
1	24

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.4 Técnica de Análise dos Dados

A análise dos dados desse trabalho tem como foco a exploração das representações sociais e opiniões sobre o tema pesquisado (GOMES, 2009), a

percepção do expatriado brasileiro diante da distância psíquica. Neste sentido, a técnica escolhida para analisar os dados foi a análise de conteúdo, definida por Bardin (2009) como uma técnica de investigação que, por meio de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tem por finalidade a interpretação destas mesmas comunicações.

Assim como Richardson (1999), entende-se que esta técnica contribui para compreender melhor um discurso, aprofundar suas características gramaticais, ideológicas, cognitivas e fonológicas, assim como extrair os momentos mais relevantes. Devido a sua natureza científica, a análise de conteúdo é precisa, eficaz e rigorosa, tendo como base teorias relevantes que atuam como marco de explicação para as descobertas do investigador e sua forma de trabalho deve ser exposto de modo que possa ser repetida por outros pesquisadores.

Adotou-se também a pré-análise, a qual, nas palavras de Franco (2005), é a fase da organização dos documentos e das mensagens, em oposição à sua exploração sistemática. Corresponde ao primeiro contato com os materiais e objetiva sistematizar os prelúdios ou ideias iniciais a serem incorporados no plano de análise.

As entrevistas foram transcritas detalhadamente, visando categorizar as respostas para se estabelecer uma análise dos dados coletados, utilizando-se a técnica de “análise de conteúdo” que, segundo Bardin (1977), consiste em um conjunto de instrumentos metodológicos que se aplicam a discursos diversificados, com o fim de obter indicadores que permitam efetuar deduções lógicas e justificadas referentes à origem das mensagens.

Para Godoy (2000), tais procedimentos envolvem a organização dos dados, sua divisão em unidades ou categorias, um esforço de síntese, a procura por padrões e a identificação de aspectos importantes para a compreensão do tema que está sendo estudado.

Para definir as categorias, foram identificados códigos que estão inferidos nos dados e referem-se ao tema ou ideia que a citação representa; depois, estes códigos foram organizados, quantificados e reunidos em torno de categorias. Depois de efetuada a codificação, microanálise dos dados e identificação e validação de categorias, a análise de conteúdo propõe como próximo passo, quantificar a frequência de um determinado tema ou resposta, indicando sua relevância e importância acerca do tema (DELLAGNELO e SILVA, 2005).



Bardin (1977), afirma que as categorias reúnem um grupo de elementos sob um título geral em razão das características comuns entre estes. Desta forma, a categorização objetiva fornecer uma representação simplificada dos dados brutos ou transformá-los em dados organizados, utilizando-se o critério semântico, o léxico, o sintético ou o expressivo (BARDIN, 1977). As frequências mais significativas são mencionadas na próxima seção de apresentação dos resultados.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Oito categorias foram formadas, com base na análise de conteúdo das 24 entrevistas. Foram elas:

- Adaptação à comunicação;
- Adaptação com a cultura local;
- Ajustamento às exigências dos consumidores;
- Ajustamento às práticas de negócios;
- Ajustamento à maturidade do mercado local;
- Ajustamento ao sistema econômico;
- Ajustamento ao sistema regulatório; e
- Dificuldades no processo de internacionalização.

Com isso, observa-se que as categorias formadas, correspondem em grande semelhança, às dimensões e fatores considerados no modelo de Rocha (2004), apresentadas no Quadro 7 da seção 2, item 2.4. Esta semelhança já era esperada, dado que o modelo serviu como base para a elaboração do roteiro de entrevistas.

Os entrevistados foram identificados como E1, E2, E3 e assim por diante. As categorias e os temas que as compõem são apresentadas no Quadro 9 a seguir.

**Quadro 9: Categorias e temas obtidos na análise de conteúdo**

<b>Categorias</b>	<b>Temas</b>
Adaptação à Comunicação	Dificuldades com a língua dos nativos Dificuldades que a língua criou nos relacionamentos com os nativos
Adaptação com a cultura local	Aspectos culturais que dificultaram a adaptação no país anfitrião Aspectos culturais que dificultaram o relacionamento com os nativos Aspectos que mais agradaram e menos agradaram no país anfitrião
Ajustamento às exigências dos consumidores	Dificuldades para entender e se adaptar às exigências de qualidade e expectativas dos consumidores
Ajustamento às práticas de negócios	Relações peculiares com os nativos nas práticas de negócios Dificuldades na adaptação às práticas de negócios
Ajustamento à maturidade do mercado local	Características nas práticas de competição percebidas na concorrência Dificuldades enfrentadas para se adaptar ao nível de exigência por qualidade no produto e serviços oferecidos, bem como as expectativas dos consumidores do país anfitrião, mediante seus hábitos e costumes
Ajustamento ao sistema econômico	Impacto do desenvolvimento econômico nos negócios
Ajustamento ao sistema regulatório	Impacto das leis trabalhistas e sindicatos nas práticas de negócios
Dificuldades no processo de internacionalização	Reconhecimento da vivência e experiência adquirida no retorno ao país de origem Alteração no padrão de vida no período da expatriação Facilitadores do processo de expatriação

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com o objetivo de apresentar a percepção dos entrevistados, as próximas seções foram divididas conforme as categorias encontradas. Em cada seção, foram transcritas algumas falas acerca dos temas abordados em cada categoria.

## Adaptação à comunicação

Em relação à categoria dificuldades na adaptação à comunicação, foram encontrados dois temas: dificuldades com a língua dos nativos e dificuldades que a língua criou nos relacionamentos com os nativos.

O primeiro tema ressalta que uma das principais dificuldades que o expatriado encontra durante o processo de expatriação é a comunicação. Esta é a primeira e mais impactante dificuldade apontada pelos entrevistados. Dificuldades estas que afetam a comunicação com os nativos, potencializando barreiras para a adaptação do expatriado no país anfitrião. A percepção de que a comunicação barrava atividades cotidianas e práticas de negócios, é evidenciada pelas seguintes citações:

“O sotaque escocês é muito diferente do que estamos acostumados com o sotaque dos americanos, sendo assim, mesmo falando inglês, era muito difícil falar ao telefone e entender oralmente o que falavam”. (E7)

“No começo, tive dificuldade em interagir em temas e questões mais específicos... Apesar de quase toda a população sueca falar inglês fluentemente, nas conversas informais as pessoas não se importavam comigo e falavam em sueco, que eu não entendia uma palavra”. (E10)

“Nos primeiros meses era bem complicado entender na totalidade o que era falado por todos no escritório, principalmente na comunicação oral. A língua é totalmente diferente da nossa, inclusive o alfabeto. Além disso, os japoneses são menos expansivos e a comunicação corporal é muito diferente do que vemos no Brasil”. (E17)

É evidente que a dificuldade com a língua no país anfitrião dificulta a capacidade do expatriado de se comunicar e, portanto, se relacionar e criar vínculos mediante relações sociais com os nativos. Fica claro também que a dificuldade com a língua transcende o ambiente de negócios, conforme as seguintes falas:

“Tive dificuldade para abrir uma conta bancária, entrar em contato com autoridades locais e fazer compras. Tive todas as dificuldades imagináveis porque nem todos falam inglês na Alemanha... Nas relações sociais ou fora do trabalho (dia-a-dia), o idioma era o alemão, que eu e minha esposa não falamos. Essa dificuldade foi principalmente percebida pela minha esposa, que me acompanhou nesse período, e não trabalhava... Para ela a dificuldade foi maior, porque no ambiente de negócios o inglês era mais usado”. (E1)

“Sem sombra de dúvida minha maior dificuldade foi com a comunicação. Enquanto você não tem a capacidade de comunicação em especial oral, você não consegue se relacionar, não consegue criar vínculos e não

consegue estabelecer relações sociais... Nos três primeiros meses, a comunicação foi uma barreira muito grande uma vez que eu me propus a não fazer amizade ou estabelecer vínculos com pessoas de língua *hispanohablantes*... Eu não tinha alternativa se não aprender a língua". (E11)

O segundo tema ressaltou as dificuldades que a língua criou diretamente nos relacionamentos com os nativos. Este tema evidencia que alguns aspectos culturais influenciam na comunicação escrita e falada, bem como nas relações com os nativos, como se pode observar por meio das seguintes citações:

"As pessoas com mais idade eram muito reservadas e quase não permitiam contato. Os nativos mais jovens permitiam comunicação, mas raramente existiu um relacionamento além do profissional". (E1)

"A princípio era mais difícil estabelecer um diálogo e manter uma comunicação ativa e contínua porque os norte-americanos são pessoas mais fechadas". (E3)

"A reserva que os suecos tem em se abrir pessoalmente para outras pessoas é algo natural e da cultura deles. Percebi que mesmo entre si eles apresentavam dificuldades em interagir e se mostrar... isso era mais intenso com os estrangeiros". (E7)

"Por não falar alemão, a comunicação com os "nativos" acabava limitando-se aos aspectos profissionais. A maior proximidade acontecia com os outros estrangeiros que estavam trabalhando no mesmo local". (E9)

"O relacionamento com os nativos ficou bem restrito ao ambiente profissional. No primeiro momento pela língua e depois pela cultura fechada do local". (E15)

Estas primeiras falas evidenciam que os expatriados brasileiros encontram dificuldades na comunicação com os nativos no país anfitrião, principalmente em relação à cultura mais reservada e fechada. Muitos entrevistados usaram as palavras: "reservado" e "fechado", quando se referiram à comunicação e interação com os nativos. Além disso, ficou claro que a cultura local influencia muito na comunicação com os nativos, tanto escrita, quanto falada, como demonstram as seguintes falas:

"Tive dificuldades no relacionamento com os nativos... porque muitas vezes eu não entendia o que era solicitado no escritório... eu ficava perdido no diálogo com colegas nativos e muitas vezes meu superior intervinha, porque eu não tinha uma fluência na língua e o contexto em que eu estava inserido... num país frio, pouco amigo, dificultou bastante meu processo de adaptação... as dificuldades se estenderam também às rotinas que envolviam um certo conhecimento técnico prévio, em especial o conhecimento do vocabulário e das palavras". (E11)

“Percebi que as pessoas que mais se aproximavam de mim eram pessoas que já haviam morado em outros países ou tinham descendência estrangeira, pois eram pessoas que obviamente já haviam passado por situações similares e tinham mais paciência ou mesmo interesse no que eu tinha para dizer e em minhas experiências passadas”. (E12)

“A principal dificuldade foi o fato de os mexicanos não ‘gostarem’ muito de responder e-mails. A agilidade do mexicano comparada com a do paulistano é bem menor. Nunca esqueço um comentário de uma funcionária de nosso principal cliente que estava como expatriada no México: ‘mexicano é igual nordestino, tudo é feito sem pressa’. Além disso, os mexicanos não conseguem responder ‘não’, simplesmente deixam de fazer o que é solicitado sem dar uma satisfação, mas não dizem que ‘não farão’. Descobrimos isso com uma consultoria que tem sede no México e que estudou a cultura mexicana. Essa forma de agir tem origem na cultura Indígena”. (E20)

Os aspectos culturais não influenciam somente a comunicação com os nativos, mas também interferem na adaptação do expatriado no país anfitrião e no relacionamento com os nativos. Esta categoria será abordada a seguir.

### **Adaptação com a cultura local**

No que tange à categoria dificuldades com a cultura local, encontrou-se três temas: aspectos culturais que dificultaram a adaptação no país anfitrião, aspectos culturais que dificultaram no relacionamento com os nativos, e aspectos que agradaram e menos agradaram os expatriados no país anfitrião. Esta categoria evidencia que os fatores culturais dificultam a adaptação do expatriado no país anfitrião e que a cultura é um fator que pode influenciar o ambiente de negócios e o relacionamento com os nativos, causando dificuldades no processo de internacionalização. Além disso, evidenciou a percepção dos entrevistados sobre aspectos que mais e menos lhes agradaram no país anfitrião.

O primeiro tema ressalta as dificuldades que o expatriado enfrenta com relação aos aspectos culturais do país anfitrião no ambiente de negócios e no dia-a-dia, conforme as seguintes citações:

“Quando morava no Brasil, pontualidade nunca foi meu forte. Na Alemanha, se a reunião está marcada para às 8hrs, ela começa às 8hrs em ponto, sem tempo para tomar um cafezinho antes ou jogar conversa fora, como acontecia no Brasil. Também não me acostumei com o silêncio que impera na cidade à noite. Não posso fazer barulho no apartamento depois das 22hrs, senão sou multada. E às vezes percebo que estou falando alto

demais para os padrões locais. Além disso, o povo Alemão é muito fechado e reservado. São pessoas diretas e objetivas. Pouco afetivas”. (E2)

“A alimentação foi uma grande dificuldade. Eu gosto do arroz e feijão e detesto a comida na Argentina. Tive que comer macarrão o tempo todo... Além disso, ninguém na Argentina sai às 18hrs para jantar, só saem às 22hrs... e os lugares só servem janta, após esse horário também... Se eu quisesse comer no horário que estou habituada era obrigada a comer lanche, porque os restaurantes não vendiam comida antes das 22hrs”. (E6)

“A Suíça é um país extremamente organizado, com um grande número de regras, mas nem todas amplamente divulgadas. Existiam regras sobre como e quando comprar os tickets de trens e ônibus, e sobre horários para realização de festas, chegando a haver pedidos de evitar usar o chuveiro ou a descarga após às 22hrs, o lixo era quase tudo reciclado e devia comprar saco de lixo específico, o comércio fechava no sábado à tarde e só abria na segunda-feira, incluindo os Shoppings”. (E16)

Aspectos culturais relacionados a horários de atividades cotidianas e de trabalho foram citados por vários entrevistados, o que denota dificuldade do expatriado brasileiro em seguir um horário mais rígido e distinto do qual estava habituado no Brasil. Mais uma vez, a cultura “fechada” e “reservada”, é apontada como uma dificuldade no relacionamento com os nativos no ambiente de negócios e no cotidiano, conforme denotam as seguintes falas:

“Os norte-americanos são muito fechados, é difícil quebrar a barreira do colega de trabalho e virar um amigo... a cultura norte-americana de ser bastante consumista deixa bem evidente que muitas vezes o ‘ter’ é mais importante que o ‘ser’”. (E12)

“O povo local é bastante fechado e diferente do brasileiro. Não existe muita integração e relacionamento interpessoal com as pessoas do trabalho. São muito focados durante as horas de trabalho e não deixam ‘entrar’ na vida pessoal. Senti bastante dificuldade com isso por vir de um país latino”. (E13)

A expressão “jeitinho brasileiro”, também foi abordada por um dos entrevistados, ressaltando que a cultura nacional influencia na percepção do expatriado quando ele está inserido em outro ambiente culturalmente diferente. O “jeitinho brasileiro” distancia o expatriado dos nativos, que não possuem contornos nos processos e atividades, e que não trazem “traços” da sociedade brasileira. A fala a seguir expressa esta diferença:

“Existem muitas diferenças culturais entre um país como a Inglaterra versus o Brasil... O principal deles é o pragmatismo... Os ingleses são uma sociedade que não tem no seu DNA o nosso ‘jeitinho brasileiro’, aquele traço nosso de eu vou dar um jeito para resolver, o inglês não tem... é tudo muito preto no branco, eles exercem esse direito e esse dever no dia-a-dia, então nas relações... é mais difícil você deixar para amanhã aquilo

que eles esperam receber naquele momento. Os ingleses são muito objetivos, eles não teem 'papa na língua', é ou não é e pronto... É um povo frio, em termos de contato humano... Não é um povo que deixa extrapolar suas características mais emotivas que envolvem sua personalidade. Em contrapartida, é um povo muito 'fera', justo, um povo que você não vê contornos nos processos e nas atividades... São pontuais, bem inteirados e informados, disciplinados e organizados... É uma sociedade que não traz traços, receios e medos como a nossa sociedade possui por conta da violência e dos problemas sociais que o Brasil tem... Lá não existe isso, lá o povo de maneira geral, pratica um respeito social mútuo que de fato você verifica na prática... Para nós brasileiros, isso é um choque". (E11)

Aspectos mais peculiares de cada cultura, também foram percebidos pelos entrevistados. Os dois entrevistados expatriados no México perceberam aspectos culturais como "mentira", "curiosidade" e "machismo" na cultura local. Um dos entrevistados disse ter se sentido irritado ao perceber este último traço cultural dos mexicanos, conforme as seguintes falas:

"Quem convive mais tempo com os mexicanos percebe que eles 'são mentirosos'. É comum a mentira branca. Algo que não é verdade, mas que torna a posição de quem a professa mais confortável conquanto que não prejudique ninguém". (E18)

"Os mexicanos costumam ser bem inconvenientes em alguns momentos por serem muito curiosos. É uma cultura muito machista, o que me irritava muito". (E20)

O segundo tema ressalta aspectos culturais que dificultaram o relacionamento com os nativos no ambiente de negócios e no dia-a-dia. "Sinceridade" e "Preconceito" também foram percebidos, conforme as seguintes citações:

"Os holandeses eram excessivamente sinceros. Falavam mal quando tinham que falar; essa postura não era vista como negativa e sim como comum, e aceita sem problemas. Mas demorei em entender e aceitar". (E4)

"Durante as viagens de trem na França, eu costumava avisar que era brasileiro, que não falava francês e que precisaria falar inglês porque os franceses 'odeiam' ingleses, só assim eu era bem tratado". (E5)

Novamente, aspectos de uma cultura mais fechada e sem "calor humano", foram apontadas pelos entrevistados:

"Dava-me bem com os nativos no trabalho, pois acabei me focando assim como eles. Porém, fora do escritório, eu tinha uma turma de amigos estrangeiros, ou seja, não nativos, pois estes sentiam a mesma necessidade que eu de troca de 'calor humano'. Os nativos pareciam não



ter sentimentos, ou ao menos não demonstravam o que sentiam. Eram muito frios”. (E10)

“É fato que os asiáticos são mais desconfiados e mais fechados do que os brasileiros... Eu tive que tomar diversos cuidados no relacionamento com eles. Por conta da cultura, quando estive na Malásia, demorou para que eu cativasse a confiança deles”. (E21)

O terceiro tema ressalta aspectos que mais e menos agradaram os expatriados, durante o período em que permaneceram no país anfitrião. Pode-se notar que há grande variabilidade nas respostas, com poucos pontos em comum, possivelmente por esta pesquisa ter dado mais valor à diversidade da expatriação em países diferentes e que, portanto, resultaram em percepções diferenciadas.

Os pontos em comum restringiram-se principalmente aos aspectos negativos, que apareceram em quase todas as entrevistas, que foram a ‘frieza’ e ‘falta de sentimento’ ou de ‘calor humano’ dos nativos, como denota a seguinte citação:

“Os aspectos negativos foram a frieza das pessoas, o pouco ou quase nenhum contato físico, mesmo com amigos e crianças, e o excesso de regras e organização que torna o dia-a-dia chato, de tão ‘perfeito’”. (E17)

Outros aspectos culturais agradaram e desagradaram os expatriados brasileiros. As citações a seguir denotam muitos aspectos distintos, variáveis em função do local de expatriação.

Aspectos como clima do local foram abordados por mais de um entrevistado e denotam desagrado em relação ao clima do exterior, conforme as seguintes falas:

“O que menos me agradou foi o frio. Queria voltar para o Brasil e sentir o calor novamente... O que mais me agradou é que os alemães são simplesmente fantásticos, respeitam as leis, horários, são muito disciplinados, e extremamente profissionais”. (E1)

“Gosto da comida, da receptividade das pessoas e das festas. Ainda não me adaptei ao clima, à rigidez com a pontualidade e à falta de flexibilidade e do ‘jeitinho brasileiro’ em algumas situações”. (E2)

“Olhando para o país, pouca coisa me desagradou, eu acho que talvez o clima, você viver em um país que faz frio o ano inteiro, como uma São Paulo de outono constante só que mais fria e chuvosa, talvez esse seja o principal ponto negativo de Londres”. (E11)

“Patriotismo” foi um aspecto abordado por mais da metade dos entrevistados que estiveram expatriados nos EUA:

“O amor e o respeito ao país que o norte-americano tem é um fator que me causa admiração. Algo que me surpreendeu e não me agradou foi o sistema de saúde que é muito confuso e caro”. (E3)

Dentre todos os entrevistados, apenas um se desagradou completamente de estar no país anfitrião, enfatizando que se surpreendeu de forma negativa com o país, conforme a seguinte citação:

“A Polônia me surpreendeu muito e de forma negativa, não me agradei do país que parecia um intermediário entre Brasil e Alemanha, que tive a oportunidade de visitar a passeio. Na Polônia, apesar de ter ficado em Varsóvia, uma cidade turística, eu via muitas pessoas pedindo dinheiro, lugares sujos, fiquei com medo de andar na rua”. (E8)

Em contrapartida, mais de um entrevistado sinalizou que sua percepção sobre o país anfitrião mudou de forma positiva, durante o período de expatriação, percebendo aspectos positivos da cultura e estrutura do país anfitrião, conforme denotam as seguintes falas:

“Quando fui para o sul da Alemanha achei que fosse encontrar um país cinza, mas o sul é lindo, muito moderno, é realmente um país de primeiro mundo. Estranhei até o sistema de saneamento básico, super avançado, o lixo que você gera no banheiro deve ser jogado no vaso sanitário, o sistema de segurança é excelente, me senti com muita tranquilidade em caminhar pelas ruas. No geral era um quase um ‘paraíso’, me apaixonei pelo lugar. No ambiente de trabalho, dentro do escritório o teto era pintado de céu, com vasos de planta, porque tem inverno rigoroso o tempo todo. Mas lembrava do Brasil sempre que ia comer”. (E9)

“Me agradei muito da segurança, limpeza e organização presente nas ruas. A forma eficiente como funcionam os órgãos públicos, a polícia e tudo o mais. São muito organizados, de uma forma geral. O que muito me desagradou foi o alto preço de qualquer tipo de serviço e a má qualidade dos serviços em bares e restaurantes. Como a mão-de-obra nesse país é muito cara, os estabelecimentos tem poucos funcionários”. (E10)

Pode-se notar também, que na maioria dos casos, os expatriados entrevistados sinalizaram que o período de expatriação ajudou no seu desenvolvimento pessoal, e que os laços afetivos com parentes e amigos deixados no Brasil faziam falta no cotidiano, conforme as seguintes falas:

“Acho que tive uma experiência pessoal que até hoje é a principal que eu tive nesses 30 anos de vida, me ajudou muito em termos de desenvolvimento como ser humano, como homem, como pessoa, ter que me virar sozinho, ter que estabelecer vínculos, fazer, criar uma nova vida lá

por não conhecer ninguém. Por outro lado, o que não me agradou foi ficar longe da família 1 ano e 3 meses, os laços afetivos com meus pais, ficar longe dos amigos, da minha pátria foi o que menos me agradou”. (E11)

“Londres me ajudou muito a trabalhar meus valores, a enxergar a partir da percepção de uma sociedade que relativamente funciona bem e que é desenvolvida, a ver o mundo de outra maneira... Ter acesso ao novo, a uma sociedade diversificada, sem preconceitos, aberta... Uma coisa muito boa, foi a capacidade de geração de oportunidade que eu percebi. Se você está comprometido a isso, é uma cidade que te oferece possibilidades pra ser feliz, aprender, se desenvolver como ser humano”. (E13)

Além da adaptação à cultura local, os expatriados se depararam com algumas dificuldades e peculiaridades em relação às exigências dos consumidores no país anfitrião, o que é evidenciado na categoria a seguir.

### **Ajustamento às exigências dos consumidores**

Quanto à categoria dificuldades com as exigências dos consumidores, encontrou-se o seguinte tema: dificuldades para entender e se adaptar às exigências de qualidade e expectativas dos consumidores. Esta categoria atingiu minimamente o objetivo de identificar dificuldades acerca da percepção das diferenças e dificuldades no quesito produtos, canais de distribuição e mídia, conforme as seguintes citações:

“Não sabia avaliar as marcas, e por isso escolhia sempre as mais baratas. As embalagens não me agradavam, mas era estrangeiro então, o produto realmente não era pra mim”. (E4)

“Tive dificuldade em compreender o posicionamento junto ao mercado, o que para mim era importante como suporte na interlocução junto aos clientes... Além disso, quando eu falava com os clientes ingleses, quando eles queriam consumir um serviço, eu percebia que eles esperavam sempre um padrão mínimo de qualidade, no atendimento, no discurso, na educação, nas características do que eu estava oferecendo e por um preço justo. Foi difícil ter que manter um padrão homogêneo e alto com relação ao brasileiro, em todas as atividades que eu desenvolvia”. (E11)

“No México a hierarquia é bem mais acentuada que no Brasil. Isso é perceptível principalmente nos restaurantes. Além disso, a impressão que dá é que a produtividade é menor na maioria dos serviços...” (E20)

“As unidades de medidas eram diferentes em relação às adotadas no Brasil. Ficou difícil de definir algumas operações de nível de estoque versus armazenamento e solicitação de matéria-prima em virtude das características dos produtos e das medidas adotadas”. (E24)

Pouco pode ser explorado, visto que a maior parte dos entrevistados indicou que os consumidores exigem basicamente as mesmas coisas que os consumidores brasileiros.

A próxima categoria teve por objetivo identificar a percepção dos expatriados em relação a aspectos especificamente do ambiente de negócios.

### **Ajustamento às práticas de negócios**

Nesta categoria encontraram-se dois temas: relações peculiares com os nativos nas práticas de negócios e dificuldades na adaptação às práticas de negócios. O primeiro tema evidenciou algumas particularidades que diferem em relação ao Brasil, nas práticas de negociação e nas relações com os empregados nativos, conforme podemos notar nas seguintes citações:

“No Brasil as pessoas eram colegas de trabalho e amigas ao mesmo tempo; aqui na Alemanha, me parece que colegas de trabalho são somente colegas de trabalho. Acabou o expediente, cada um vai para casa, sem interagir”. (E2)

“Os franceses gostam de discutir e negociar durante o almoço, acompanhado de vinho e desviam a conversa de negócios a todo o momento”. (E5)

“Na Argentina existe o hábito de jantar tarde, sendo assim, às 9hrs da manhã todos os funcionários, da empresa inteira, paravam o trabalho para tomar café juntos, e às 16hrs repetiam este hábito, para somente depois às 22hrs jantar... O que percebi é que ninguém para pra uma confraternização, mas eles se aproximam durante estes intervalos. Nós brasileiros tirávamos sarro de eles pararem para conversar desta forma massificada”. (E6)

“Os suecos buscam sempre a objetividade e prezam muito a criação de ambientes informais e amigáveis. As negociações com os suecos são, geralmente, bem firmes, transparentes e abertas”. (E10)

“Percebi uma preocupação com benefícios e com o bem estar maior que no Brasil. Na Inglaterra, é possível tirar licença não remunerada em algum momento da carreira por qualquer motivo pessoal, como para dar uma volta ao mundo, tendo a garantia do emprego no retorno, e é possível ter licença maternidade de 2 anos”. (E14)

“Normalmente os nativos na Malásia são muito mais diretos e vão direto ao ponto. Querem saber exatamente o que será feito, a que horas, o que você oferecerá, etc. Não há muito espaço para ‘jogos de cintura’ comerciais”. (E21)

Fica evidente que no ambiente de negócios, aspectos como objetividade, firmeza, transparência e foco foram percebidos em quase todas as falas. Em

contrapartida, fica evidente também, que o expatriado brasileiro sente claramente no ambiente de negócios do país anfitrião a divisão entre amizade e colega de trabalho, o que difere do ambiente de negócios no Brasil, onde as pessoas se demonstram amigas e colegas de trabalho ao mesmo tempo.

O segundo tema evidencia as dificuldades que os expatriados perceberam para se adaptar às práticas de negócios dos nativos. A maior parte dos entrevistados não percebeu grandes dificuldades nas práticas de negócios com os nativos. Seguem algumas citações que apontaram dificuldades:

“As pessoas são muito inflexíveis, tendo dificuldade para se adaptarem às mudanças no escopo dos projetos, alterações nas datas, etc... O que dificultou muito o objetivo de minha expatriação. Demorei cerca de quatro meses a mais do previsto para concluir o projeto durante minha expatriação e atribuo isso ao fato de os nativos acharem que as alterações significavam erros de planejamento, o que nem sempre é o caso”. (E16)

“Foi difícil entender a concorrência, os produtos locais, o baixíssimo custo de financiamento e o nível de sofisticação de cada cliente. Eles são confusos e imprevisíveis”. (E21)

“A cartilha comercial é seguida 100%, dificilmente há meios de seguir a negociação de outra forma. Sempre que eu tentava renegociar prazos ou valores de contratos com fornecedores, ficava evidente que não havia flexibilidade que tanto me lembra o sentido de parceria”. (E22)

A falta de flexibilidade na negociação com relação a valor e prazo, e a falta de flexibilidade para mudar os processos no ambiente de negócios no país anfitrião, foram alguns aspectos comuns percebidos pelos expatriados.

A maturidade do mercado local do país anfitrião é outro aspecto percebido durante o período de expatriação, conforme aborda a próxima categoria.

### **Ajustamento à maturidade do mercado local**

Na categoria de dificuldades relativas à maturidade do mercado local encontraram-se dois temas: dificuldades enfrentadas para se adaptar ao nível de exigência por qualidade no produto e serviços oferecidos, bem como as expectativas dos consumidores do país anfitrião, mediante seus hábitos e costumes, e características nas práticas de competição percebidas na concorrência.

O primeiro tema identificou algumas dificuldades que os expatriados enfrentaram para se adaptar ao nível de exigência por qualidade no produto e

serviços oferecidos, bem como as expectativas dos consumidores do país anfitrião, como rigidez, inflexibilidade, posicionamento do consumidor, nível de qualidade na prestação de serviços, entre outras.

A rigidez com horários e prazos, postura sistemática dos nativos e inflexibilidade, foram abordadas por alguns entrevistados, conforme as seguintes falas:

“Aqui eles são mais rígidos com horários de entrada, saída e prazo de entrega de trabalhos. Não sinto que me dão ‘um desconto’ por ter chegado há pouco tempo no país. Também não se importam se cheguei ontem de viagem; exigem minha presença, a menos que algo me impeça fisicamente de ir trabalhar. Ainda não me acostumei com essas coisas. No Brasil tinha mais jogo de cintura nessas situações”. (E2)

“No ramo de serviços, acredito que nós brasileiros somos tão qualificados quanto os suíços. Tive condições de oferecer serviços com alto valor para os clientes e adicionalmente, demonstrar um diferencial de nosso mercado brasileiro, a flexibilidade, algo que eles não têm, e que eu fui reconhecido por atuar desta forma com qualidade na prestação de serviços e capacidade de me adaptar às mudanças, conforme elas surgiam”. (E16)

“Trabalho em uma área muito exigente no mercado mundial e as regras se aplicam para todos os países, subsidiárias e matriz. As exigências por qualidade são aplicadas internamente pela empresa independente do país, mas percebi algumas diferenças com relação ao Brasil na postura dos funcionários. Parece que os nativos desenvolvem seu trabalho de forma mais sistemática e comprometida”. (E14)

O posicionamento do consumidor e o nível de qualidade na prestação de serviços exigido pelos nativos, também foi percebido pelos entrevistados, conforme as seguintes citações:

“A lógica do consumidor parecia ser diferente, nem sempre o mais barato é o mais procurado, a fidelidade às marcas tradicionais e nacionais é grande. Os produtos desta forma, não tinham apelo de marketing para mim”. (E4)

“Havia algumas dificuldades em virtude de vetores culturais do povo, quer dizer, o povo inglês é um povo que zela muito pelo pragmatismo, pela objetividade, por um padrão mínimo de atendimento, um padrão *standard* de atendimento e isso foi um desafio grande para que eu pudesse lograr superação e entendimento do mercado”. (E11)

“O padrão norte-americano de prestação de serviços é muito mais profissional do que no Brasil, é perceptível que o colaborador é mais preparado tecnicamente para atender ao ramo de negócios de consultoria. A maior dificuldade encontrada foi de eu me enquadrar ao nível técnico dos nativos e poder assim, corresponder às expectativas”. (E15)

Estes aspectos evidenciam certa dificuldade para a adaptação do expatriado para o desenvolvimento de seu trabalho, conforme evidencia a seguinte fala:

“Reparei que só começam a te respeitar de verdade, depois que você mostra que é bom no que faz. Antes de executar o projeto os nativos me viam e olhavam por cima. Depois que viram a qualidade de meu trabalho, passaram a me tratar muito melhor e de forma mais receptiva”. (E20)

O segundo tema identificou algumas características nas práticas de competição percebidas na concorrência com relação a canais de distribuição, burocratização, transparência nos negócios, e concorrência voltada para qualidade.

Neste aspecto pode-se notar que a percepção dos expatriados é que os canais de distribuição são mais segmentados, conforme destaca a seguinte fala:

“Havia canais de distribuição mais bem segmentados, com diferenças mais marcantes do que no Brasil, como supermercados *premium* e supermercados *low price*”. (E4)

Outro aspecto percebido é em relação à maturidade do mercado e às características da concorrência, que evidenciou em alguns casos estabilidade e respeito, e em outros uma concorrência agressiva, conforme as seguintes citações:

“É fato que o mercado na Suíça, trata-se de um mercado maduro... A concorrência existe, mas tende a ser estável e completamente respeitosa e serena”. (E16)

“Pude perceber com clareza a forte concorrência dos bancos locais, com linhas de crédito agressivas e uma concorrência fortemente baseada em preço,... com total falta de preocupação com políticas de retorno mínimo”. (E24)

Preponderantemente, boas práticas de negócios com a valorização da qualidade nos produtos e na prestação dos serviços, foram apontadas como fator de decisão de compra do consumidor local, conforme as seguintes citações:

“Os suecos prezam muito as boas práticas de negócios e a concorrência transparente... Procuram valorizar seus produtos pela qualidade e atrelar muito valor agregado a seus produtos e marcas”. (E7)

“O que de fato mais era levado em consideração, como principal vetor preponderante para a decisão do consumidor de comprar, e que influenciava o mercado, era a qualidade no que era oferecido, bem como a diversidade e a segurança no produto... O inglês gosta muito disso, de

lastro, de reputação, de relação com a história e de confiança. Estes atributos eram divisores importantes na competição deste mercado”. (E11)

A burocratização de processos e atividades foi outro aspecto percebido por alguns dos entrevistados. As citações deixam claro que o expatriado brasileiro percebe excessos de burocratização, conforme demonstra a seguinte citação:

“O excesso de documentação e cláusulas contratuais era insuportável. Muito burocrático... Na Argentina está sendo uma ‘briga’ pra ver quem consegue importar primeiro e vender para os clientes internamente, há muitas restrições legais para o exercício dos negócios”. (E6)

A próxima categoria, teve por objetivo identificar a percepção do expatriado em relação ao sistema econômico do país anfitrião.

### **Ajustamento ao sistema econômico**

Quanto à categoria dificuldades relativas ao sistema econômico, encontrou-se o seguinte tema: impacto do desenvolvimento econômico nos negócios.

Esta categoria mostrou que a maioria dos entrevistados não percebeu dificuldades relacionadas ao desenvolvimento econômico e estabilidade da economia do país anfitrião, em alguns casos pelo contrário, indicaram que o desenvolvimento econômico ajudou nos processos do negócio, conforme a seguinte citação evidencia:

“O desenvolvimento econômico do país na verdade me ajudou. Aqui tenho muito mais qualidade de vida do que tinha no Brasil, não temo pela segurança, tenho transporte público de qualidade, não faço hora extra, tenho inúmeras opções de lazer e ainda tenho um ambiente de negócios que me satisfaz e me dá segurança pela estabilidade econômica”. (E2)

Além disso, foi possível identificar dificuldades nos momentos de estagnação da economia, perante crises, o que demonstrou impactos no volume de negócios e consecutivamente no trabalho dos expatriados. As citações a seguir apóiam essa afirmação:

“Passei pelos anos de 2008 a 2010 nos EUA, ou seja, no auge da crise econômica. Portanto, presenciei a estagnação dos negócios e o aumento do desemprego. Foi interessante ver como a população se comportava, pois a princípio era a primeira vez que muitos ali estavam vendo uma crise



econômica, já que se tratava de uma das economias mais fortes. A perda de confiança foi generalizada e avassaladora para os negócios no país”. (E15)

“O mercado na Suíça estava passando por um período de estagnação econômica. Havia certa dificuldade em vender novos serviços, sendo que na maioria dos casos a carteira de clientes era mantida, e não ampliada. Isso se deve a alguns fatores culturais também”. (E16)

“Embora o país estivesse passando por uma grande crise, não houve um impacto tão expressivo no trabalho, a não ser nas condições de mercado que são comuns em todas as empresas e em específico nas áreas financeiras. Porém, acredito que este impacto tenha sido menor exatamente ao fato de a origem da empresa ser brasileira, bem como a maioria dos clientes”. (E23)

Outro aspecto que a pesquisa tinha por objetivo identificar na percepção dos expatriados é em relação ao sistema regulatório do país anfitrião *versus* práticas de trabalho dos expatriados.

### **Ajustamento ao sistema regulatório**

No que tange à categoria de dificuldades relativas ao sistema regulatório, encontrou-se o tema impacto das leis trabalhistas e sindicatos nas práticas de negócios, que foi capaz de colher informações sobre o impacto das leis trabalhistas e sindicatos locais nas práticas de trabalho dos expatriados.

As leis trabalhistas e a rigidez em aspectos legais ficam evidenciadas no ambiente de negócios, conforme as seguintes citações:

“No Brasil eu fazia muita hora-extra e nem sempre recebia por isso. Aqui saio todo dia no mesmo horário, aqui não é permitido fazer hora-extra. Isso facilita muito minha vida pessoal, me possibilita ter um nível de qualidade de vida muito maior e passar mais tempo com minha família”. (E2)

“As leis trabalhistas são muito simples. Após um mês, por exemplo, o profissional tem direito a 1,8 dias de férias, ou seja, 22 dias úteis divididos por 12 meses. Não havia a burocracia que existe no Brasil com relação a férias, por exemplo”. (E16)

A atuação de sindicatos e associações de trabalhadores também foi percebida pelos expatriados, evidenciando uma forte atuação dos mesmos no sistema regulatório do país anfitrião, conforme denotam as seguintes falas:

“Soube por meio de algumas conversas com os nativos, que os sindicatos na Suécia são muito fortes e interferem não somente nas negociações

salariais e de benefícios mas também em cada caso de demissão, cortes de vagas e até mesmo de contratações externas e vagas abertas internamente”. (E10)

“Lá existe um respeito e um espaço muito grande de atuação e de representatividade das associações de trabalhadores nas decisões políticas e econômicas do país. As leis existentes são respeitadas. Para trabalhar além de minha jornada padrão teria de ter autorização dos meus gerentes, que por sua vez iriam registrar e reportar ao sindicato. Percebi essa forte atuação e um respeito bastante grande por aquilo que os sindicatos acordavam junto ao governo, tanto é que, a cadeia dos sindicatos tem uma representatividade grande, ou seja, eles estão presentes nas decisões do parlamento, e é uma turma bastante bem ouvida”. (E11)

A última categoria teve por objetivo identificar a percepção dos expatriados sobre as dificuldades no processo de internacionalização. O reconhecimento ou não da experiência adquirida, alteração ou não no padrão de vida e o que poderia ter sido feito de diferente para melhor adaptação do expatriado, foram alguns aspectos levantados.

### **Dificuldades no processo de internacionalização**

Nesta categoria podem-se encontrar três temas: reconhecimento da vivência e experiência adquirida no retorno ao país de origem, alteração no padrão de vida no período da expatriação e facilitadores do processo de expatriação.

O primeiro tema identificou se na percepção do expatriado a sua experiência profissional foi reconhecida pelos colegas ou pela organização, pode-se verificar as seguintes citações, que apontam vezes por reconhecimento, vezes por não reconhecimento:

“Em alguns momentos pensei que estivesse sendo reconhecido, em outros não. Eu fui como funcionário de uma empresa do grupo e voltei como funcionário de outra empresa do grupo. Tudo no meu retorno havia mudado, completamente. Muito do que era importante para um funcionário vivenciar em experiências na Alemanha, perdeu-se no momento das mudanças organizacionais nas subsidiárias brasileiras”. (E1)

“Sou muito reconhecida pelo trabalho que desenvolvo nas subsidiárias do Brasil e da Argentina. Na França, onde fica a matriz, costumam me chamar de ‘a menina da Argentina e do Brasil’, isso em tom de admiração e reconhecimento do trabalho que exerço nestas subsidiárias. Principalmente, por minha atuação na Argentina, que está passando por momentos socioeconômicos difíceis”. (E6)

“Acho que as empresas se beneficiam muito, no quesito recursos humanos em várias dimensões com o colaborador, seja pelo lado da formação das competências e do desenvolvimento do colaborador, do profissional, seja

das características técnicas que ele herda por ter se desenvolvido lá fora. Eu fui e sou reconhecido pela experiência que adquiri no processo de expatriação”. (E11)

O segundo tema identificou se houve alteração no padrão de vida da família ou do expatriado, com relação ao período da expatriação. Pode-se notar por meio das pesquisas, que boa parte dos entrevistados obteve promoções durante o processo de expatriação e ao retornarem ao país de origem. Por outro lado, uma pequena parte dos entrevistados não obteve alteração no padrão de vida nem durante o período de expatriação, tão pouco em seu retorno ao país de origem. Para este último grupo a vantagem do período de expatriação foi mais de experiência pessoal e profissional, para lograr melhor colocação no mercado brasileiro. Seguem algumas citações que evidenciam estas afirmações:

“Ganho mais, mas também gasto mais, porque o custo de vida aqui é bem maior do que no Brasil. Mas mesmo assim estou conseguindo poupar dinheiro para fazer pequenas viagens aos países vizinhos todo mês”. (E2)

“Lá meu padrão de vida melhora um pouco, não que eu tenha alcançado uma promoção ou aumento de salário, mas porque a moeda deles é desvalorizada perante a nossa, então posso consumir mais. Adicionalmente, eu em hotel, com banheira de hidromassagem, vinho argentino à vontade, e não preciso dirigir, me locomovo com taxi e não me preocupo nem me estresso com trânsito”. (E6)

“Lá não tive alteração para melhor do meu padrão de vida. Pelo contrário,... passei a acordar 5hrs e 30min da manhã para ir para escola sozinho, que fazer meu café, almoço e janta. Então, eu perdi ‘mimos’ que tinha na casa de meus pais... Quando eu voltei sim, acho que tive uma melhora do meu padrão, tive felizmente uma boa realocação no trabalho na volta, ganhando muito mais do que eu ganhava quando eu sai daqui, e com a bagagem pessoal e profissional em termos de competências e conhecimentos técnicos muito maior”. (E11)

O terceiro tema aborda os facilitadores do processo de expatriação, na percepção dos expatriados entrevistados, identificando o que poderia ter sido feito de maneira diferente, tanto por parte do expatriado como por parte da empresa, para facilitar o processo e sucesso da expatriação. Em alguns casos observou-se que há apoio por parte das empresas, o que facilita o processo de expatriação, conforme a seguinte citação:

“Eu acredito que minha empresa trabalhava com um bom programa de expatriação. Pouco posso reclamar do suporte dado; se eu pudesse mudar algo, mudaria o nível do meu alemão no momento da expatriação. Eu

deveria ter um nível intermediário para conseguir me socializar com os nativos”. (E1)

Porém, em outros casos é nítida a deficiência com relação ao processo de expatriação e repatriação. As falas seguintes demonstram claramente a falta de organização da empresa na preparação com relação a aspectos processuais de embarque e desembarque, passaporte e visto, na chegada e recepção do expatriado no país anfitrião, na manutenção e apoio durante o período de expatriação com relação a plano de saúde e utilização de cartões de crédito no país anfitrião, bem como no retorno do expatriado ao país de origem:

“A área que cuidou da minha expatriação é muito desorganizada. Na véspera da minha viagem, recebi uma ligação da organizadora perguntando em qual aeroporto eu ia descer. Resumindo, a pessoa que estava cuidando da minha chegada não sabia onde eu ia chegar. Vários outros trâmites legais eu mesma que corri atrás para resolver, por conta dessa desorganização, como plano de saúde, cartão de crédito, papelada para comprovar que não haveria evasão de divisas... Senti falta de ter esse pilar de segurança lá, pois não sabia nem como faria quando chegasse ao aeroporto. Mas passado esse estresse deu tudo certo no final, não tive mais problemas graves até o momento”. (E2)

“Enfrentei muita dificuldade em obter o visto de trabalho. Isso poderia ser feito por meio de um órgão que ajudasse os executivos em situações como a minha, realizando uma ponte entre empresa e consulado”. (E7)

“Poderia ter tido um acompanhamento mais de perto do país de origem durante todo o período. O processo da volta não foi organizado e acompanhado de perto pela área de Recursos Humanos, nem tão pouco por altos executivos da empresa. Este foi um dos momentos mais difíceis pra mim, um momento bem delicado tanto profissional como pessoalmente”. (E15)

Outro aspecto abordado pelos entrevistados foi o treinamento e desenvolvimento que receberam da empresa no país de origem antes do período de expatriação. Ficam evidentes as deficiências no treinamento, com relação ao idioma e às características do país anfitrião, bem como a falta de preocupação com a união familiar, conforme denotam as seguintes falas:

“Quando se precisa de outro idioma, é necessário treinar e estudar constantemente, neste aspecto, acredito que é o ponto mais falho da empresa que não incentiva e proporciona formas de treinarmos outra língua. A área de treinamento de expatriados precisa enxergar que quem se comunica é capaz de realizar o seu serviço e viver em um país completamente diferente do seu, que é a principal ferramenta para nosso bem estar lá fora”. (E6)

“Senti falta de maior suporte e preocupação com a união de minha família. Quando fui para o Reino Unido não consegui ficar junto com meu marido e a empresa tinha condições de intervir e não ajudou. Só podia retornar ao Brasil uma vez ao ano, o que era muito pouco. Poderia ter sido melhor, mas no geral, foi uma experiência que valeu a pena”. (E13)

“Poderia ter tido maior contato entre o país anfitrião e eu antes do longo período que eu tive que passar lá, assim como um prazo maior de treinamento para a expatriação. Um mês é um prazo extremamente curto. Além disso, quando eu comecei a perceber que estava me adaptando e que as coisas estavam fluindo lá fora, ou seja, a sentir resultados, fui forçado a retornar abruptamente com um simples e-mail que me informou que eu retornaria dentro de dois dias”. (E24)

Com o objetivo de ressaltar os pontos mais relevantes das citações apresentadas, a seguir, sintetizam-se os aspectos que foram mais enfatizados pelos entrevistados em cada categoria encontrada e que, portanto, se repetiram com maior frequência.

a) Adaptação à comunicação:

- A comunicação barra atividades cotidianas e práticas de negócios;
- A dificuldade com a língua no país anfitrião dificulta a capacidade do expatriado de se comunicar e, portanto, de se relacionar e criar vínculos mediante relações sociais com os nativos;
- A dificuldade com a língua transcende o ambiente de negócios;
- O aspecto cultural que mais influencia na comunicação escrita e falada, bem como nas relações com os nativos, é a cultura mais reservada e fechada do país anfitrião;
- A cultura local influencia muito na comunicação com os nativos, tanto escrita, quanto falada.

b) Adaptação com a cultura local:

- Dificuldade do expatriado brasileiro em seguir um horário mais rígido e distinto do qual estava habituado no Brasil;
- A cultura “fechada” e “reservada” dos nativos é apontada como uma dificuldade no relacionamento no ambiente de negócios e no cotidiano;

- A cultura nacional influencia na percepção do expatriado quando ele está inserido em outro ambiente culturalmente distinto;
- O “jeitinho brasileiro” distancia o expatriado dos nativos, pois os mesmos não apresentam contornos nos processos e atividades;
- A “frieza”, “falta de sentimento”, e de “calor humano” dos nativos, é apontada como aspecto negativo;
- O clima do local foi abordado por mais de um entrevistado e denota desagrado em relação ao clima do Brasil;
- Dentre todos os entrevistados, apenas um se desagrudou completamente de estar no país anfitrião;
- Alguns entrevistados sinalizaram que sua percepção sobre o país anfitrião mudou de forma positiva, durante o período de expatriação;
- Alguns entrevistados sinalizaram que o período de expatriação ajudou no seu desenvolvimento pessoal.

c) Ajustamento às exigências dos consumidores:

- Pouco pode ser explorado, visto que a maior parte dos entrevistados indicou que os consumidores exigem basicamente as mesmas coisas que os consumidores brasileiros.

d) Ajustamento às práticas de negócios:

- Aspectos como objetividade, firmeza, transparência e foco foram percebidos em quase todas as falas;
- O expatriado brasileiro percebe claramente no ambiente de negócios do país anfitrião a divisão entre amizade e colega de trabalho;
- O ambiente altamente institucionalizado e formal, sem o “jeitinho brasileiro”, parece ser bom por um lado e dificultar por outro as negociações;
- A falta de flexibilidade na negociação com relação a valor e prazo, e a falta de flexibilidade para mudar os processos no ambiente de negócios no país anfitrião, também foram percebidas pelos expatriados.

e) Ajustamento à maturidade do mercado local:

- Dificuldade em adaptar-se à rigidez com horários e prazos, e com a postura sistemática e inflexível dos nativos;
- Dificuldade na definição do posicionamento do consumidor e do nível de qualidade na prestação de serviços exigido pelos nativos;
- Os canais de distribuição são mais segmentados;
- Em relação à maturidade do mercado e às características da concorrência, em alguns casos percebeu-se estabilidade e respeito, e em outros uma concorrência agressiva;
- Como fator de decisão de compra do consumidor local, preponderantemente, foi percebido as boas práticas de negócios com a valorização da qualidade nos produtos e na prestação dos serviços;
- O expatriado brasileiro percebe excessos de burocratização.

f) Ajustamento ao sistema econômico:

- A maioria dos entrevistados não percebeu dificuldades relacionadas ao desenvolvimento econômico e estabilidade da economia do país anfitrião, em alguns casos pelo contrário, indicaram que o desenvolvimento econômico ajudou nos processos do negócio.

g) Ajustamento ao sistema regulatório:

- As leis trabalhistas e a rigidez em aspectos legais são evidentes no ambiente de negócios;
- A atuação de sindicatos e associações de trabalhadores foi percebida pelos expatriados.

h) Dificuldades no processo de internacionalização:

- As políticas de gestão de pessoas internacional das empresas, não tem preparado os expatriados para o desafio de morar no exterior;
- Alguns expatriados apontam vezes por reconhecimento, vezes por não reconhecimento da experiência adquirida no processo de expatriação;

- Boa parte dos entrevistados obteve promoções durante o processo de expatriação e ao retornarem ao país de origem;
- Deficiência com relação ao processo de expatriação e repatriação por parte das empresas;
- Falta de organização da empresa na preparação com relação a aspectos processuais de embarque e desembarque, passaporte e visto, na chegada e recepção do expatriado no país anfitrião;
- Falta de apoio da empresa durante o período de expatriação com relação a plano de saúde e utilização de cartões de crédito;
- Deficiências no treinamento, com relação ao idioma e às características do país anfitrião, bem como a falta de preocupação com a união familiar.

A seguir, os resultados obtidos são discutidos no contexto da literatura revisitada.



## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Revisitando a segunda seção desta pesquisa, e após a apresentação dos dados, podem-se contrapor os conceitos que a literatura emprega em diversas das falas dos entrevistados, o que resultou na validação das categorias levantadas e estudadas com base nas teorias estudadas e analisadas nesta pesquisa sobre o processo de internacionalização e a distância psíquica. Desta forma, passa-se nesta seção, a contrapor as teorias aos dados obtidos por meio desta pesquisa, já apresentados na seção anterior.

Em contraponto às possíveis vantagens de um processo de internacionalização, as empresas e os expatriados enfrentam desafios crescentes principalmente com relação à gestão intercultural, ou seja, há necessidade de entender a linguagem, diferenças, comportamento do consumidor, padrões culturais, ambiente jurídico e institucional bem como estruturas de poder típicas de outros países, o que ficou evidente nas falas transcritas dos entrevistados.

Pode-se analisar também que a percepção dos expatriados no processo de internacionalização, assume um papel crucial no efetivo sucesso da operação, o que corrobora com o que Tung (1982) e Ricks (1999) defiram como sendo a principal razão para a falta de sucesso da internacionalização de negócios, a saber, a adaptação às exigências dos ambientes do exterior.

Ficou evidente também que as atividades de negócios internacionais são impactadas pelo grau de semelhança, ou diferença entre os países. Em diversas falas notou-se a comparação da cultura nacional e organizacional do Brasil com a cultura nacional e organizacional do país anfitrião, evidenciando a dificuldade em gerir operações em países que são muito diferentes do Brasil, do que naqueles que são mais culturalmente semelhantes (TUNG, 1982; RICKS, 1999).

Evans, Treadgold e Mavondo (2000) afirmam que a distância entre o mercado doméstico e um mercado externo resultante da percepção e compreensão de diferenças culturais e de negócios, pode ser entendida como distância psíquica. Por meio do roteiro de entrevistas foi possível avaliar como cada indivíduo percebeu e compreendeu as diferenças culturais e de negócios, que abordaram fatores legais, políticos, econômicos, estrutura do mercado e da indústria, práticas de negócios e idioma; e que a pesquisa abordou de forma ampla por meio do modelo proposto por

Rocha (2004), apresentado no Quadro 7 da seção 2, item 2.4, a saber, dimensão cultural, dimensão de negócios e dimensão de macro ambiente.

Na dimensão cultural, ficou evidente que o principal fator de dificuldade dos expatriados em adaptar-se ao país de origem é a dificuldade em comunicar-se e as consequências que esta dificuldade causa no relacionamento e comunicação com os nativos, como nas citações a seguir:

“Nos primeiros meses era bem complicado entender na totalidade o que era falado por todos no escritório, principalmente na comunicação oral. A língua é totalmente diferente da nossa, inclusive o alfabeto. Além disso, os japoneses são menos expansivos e a comunicação corporal é muito diferente do que vemos no Brasil”. (E17)

“No começo, tive dificuldade em interagir em temas e questões mais específicos... Apesar de quase toda a população sueca falar inglês fluentemente, nas conversas informais as pessoas não se importavam comigo e falavam em sueco, que eu não entendia uma palavra”. (E10)

Outro fator observado nas falas dos entrevistados que corrobora com os estudos de cultura, evidencia que as diferenças entre culturas afetam o processo de internacionalização e a adaptação do expatriado no país anfitrião. Hábitos e costumes foram citados durante as entrevistas como influenciadores na adaptação do expatriado. Ademais, o conceito de cultura organizacional ficou implícito nas falas dos entrevistados, sinalizando a percepção e entendimento da necessidade de conhecer a cultura nacional que a organização está inserida, para adaptar-se à cultura organizacional. Podem-se destacar as seguintes falas:

“Os norte-americanos são muito fechados, é difícil quebrar a barreira do colega de trabalho e virar um amigo... a cultura norte-americana de ser bastante consumista deixa bem evidente que muitas vezes o ‘ter’ é mais importante que o ‘ser’”. (E12)

“Os mexicanos costumam ser bem inconvenientes em alguns momentos por serem muito curiosos. É uma cultura muito machista, o que me irritava muito”. (E20)

Na dimensão de negócios, por meio das entrevistas pode-se considerar implicitamente que o grau de envolvimento com o mercado internacional aumentou a partir da aquisição de conhecimento, principalmente, experiencial (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977; CAVUSGIL, 1984) por parte dos entrevistados. Ou seja, a experiência no decorrer do período de

expatriação fez com que os expatriados adquirissem conhecimento do ambiente de negócios, aumentando o grau de envolvimento com o mercado do país anfitrião.

Além disso, o Modelo de Uppsala, em que a decisão por atuar em determinada região deve levar em consideração as distâncias psíquicas, de forma que o grau de conhecimento e de comprometimento com os mercados estrangeiros aumentem em conjunto com o desenvolvimento gradual das atividades nesse mercado (JOHANSON; VAHLNE, 1977) foi corroborado quando os entrevistados demonstraram maior grau de conhecimento e comprometimento a partir do desenvolvimento gradual das suas atividades.

Sendo assim, a adaptação ao ambiente de negócios é considerada um aspecto fundamental nas relações de negócios, pois com base nessa adaptação podem ocorrer consequências para a o sucesso ou não do processo de internacionalização. Seguem algumas citações que evidenciam que o ambiente de negócios pode influenciar na adaptação do expatriado:

“No Brasil as pessoas eram colegas de trabalho e amigas ao mesmo tempo; aqui na Alemanha, me parece que colegas de trabalho são somente colegas de trabalho. Acabou o expediente, cada um vai para casa, sem interagir”. (E2)

“Os franceses gostam de discutir e negociar durante o almoço, acompanhado de vinho e desviam a conversa de negócios a todo o momento”. (E5)

Na dimensão de macro ambiente, diversos autores consideraram variáveis econômicas, político-legais, socioculturais, demográficos e tecnológicos do país ou mercado, como relevantes para o entendimento da distância psíquica, assim, o macro ambiente demonstrou-se, por meio da fala dos entrevistados, outra dimensão da distância psíquica.

Os padrões de desenvolvimento econômico, infra-estrutural, crescimento e saturação do mercado servem de “termômetro” para os expatriados. Diversos autores consideraram variáveis do macro ambiente como relevantes para o entendimento da distância psíquica, que leva em conta, aspectos como: fatores econômicos, político-legais, socioculturais, demográficos e tecnológicos do país ou mercado.

Podemos visualizar o impacto de ajustamento do expatriado ao macro ambiente, nas seguintes falas:

“A lógica do consumidor parecia ser diferente, nem sempre o mais barato é o mais procurado, a fidelidade às marcas tradicionais e nacionais é grande. Os produtos desta forma, não tinham apelo de marketing para mim... Havia canais de distribuição mais bem segmentados, com diferenças mais marcantes do que no Brasil, como supermercados *premium* e supermercados *low price*”. (E4)

“É fato que o mercado na Suíça, trata-se de um mercado maduro... A concorrência existe, mas tende a ser estável e completamente respeitosa e serena”. (E16)

No processo de internacionalização, as principais dificuldades apontadas por Lima (2009), no que se refere à organização, foram perda de autonomia, sentimento de que a experiência e as competências adquiridas não são valorizadas pela firma, sensação de ter sacrificado a carreira pelo bem da organização, incerteza quanto à disponibilidade de um cargo apropriado, falta de clareza quanto ao que é esperado no novo posto, perda de oportunidades de promoção no país de origem e pouca atenção ao planejamento de carreira durante a designação internacional, no período de retorno ao país de origem. Neste aspecto algumas falas corroboram e outras conflitam com a afirmação do autor, como podemos observar nas seguintes falas:

“Em alguns momentos pensei que estivesse sendo reconhecido, em outros não. Eu fui como funcionário de uma empresa do grupo e voltei como funcionário de outra empresa do grupo. Tudo no meu retorno havia mudado, completamente. Muito do que era importante para um funcionário vivenciar em experiências na Alemanha, perdeu-se no momento das mudanças organizacionais nas subsidiárias brasileiras”. (E1)

“Ganho mais, mas também gasto mais, porque o custo de vida aqui é bem maior do que no Brasil. Mas mesmo assim estou conseguindo poupar dinheiro para fazer pequenas viagens aos países vizinhos todo mês”. (E2)

“A área que cuidou da minha expatriação é muito desorganizada. Na véspera da minha viagem, recebi uma ligação da organizadora perguntando em qual aeroporto eu ia descer. Resumindo, a pessoa que estava cuidando da minha chegada não sabia onde eu ia chegar. Vários outros trâmites legais eu mesma que corri atrás para resolver, por conta dessa desorganização, como plano de saúde, cartão de crédito, papelada para comprovar que não haveria evasão de divisas... Senti falta de ter esse pilar de segurança lá, pois não sabia nem como faria quando chegasse ao aeroporto. Mas passado esse estresse deu tudo certo no final, não tive mais problemas graves até o momento”. (E2)

“Senti falta de maior suporte e preocupação com a união de minha família. Quando fui para o Reino Unido não consegui ficar junto com meu marido e a empresa tinha condições de intervir e não ajudou. Só podia retornar ao Brasil uma vez ao ano, o que era muito pouco. Poderia ter sido melhor, mas no geral, foi uma experiência que valeu a pena”. (E13)

Na Tabela 2 a seguir, é demonstrada a frequência de cada código dentro das categorias apresentadas, para uma melhor compreensão dos aspectos mais importantes e que podem ser destacados nesta discussão.

**Tabela 2: Dimensão da distância psíquica e frequência de categorias e fatores apresentados**

Dimensão da Distância Psíquica	Categorias	Frequência	Fatores apresentados
Dimensão Cultural	Adaptação à Comunicação	20	• A comunicação barra atividades cotidianas e práticas de negócios;
		18	• A dificuldade com a língua no país anfitrião dificulta a capacidade de se comunicar e, portanto, de se relacionar e criar vínculos mediante relações sociais com os nativos;
		13	• A dificuldade com a língua transcende o ambiente de negócios;
		9	• O aspecto cultural que mais influencia na comunicação escrita e falada, bem como nas relações com os nativos, é a cultura mais reservada e fechada do país anfitrião;
		7	• A cultura local influencia muito na comunicação com os nativos, tanto escrita, quanto falada.
	Adaptação com a cultura local	16	• A “frieza”, “falta de sentimento”, e de “calor humano” dos nativos, é apontada como aspecto negativo;
		12	• A percepção sobre o país anfitrião mudou de forma positiva, durante o período de expatriação;
		7	• A cultura nacional influencia na percepção do expatriado quando ele está inserido em outro ambiente culturalmente distinto;
		9	• O período de expatriação ajudou no desenvolvimento pessoal do expatriado;
		5	• Dificuldade em seguir um horário mais rígido e distinto do qual estava habituado no Brasil;
		4	• A cultura “fechada” e “reservada” dos nativos é apontada como uma dificuldade no relacionamento no ambiente de negócios e no cotidiano;
		4	• O “jeitinho brasileiro” distancia o expatriado dos nativos, pois os mesmos não apresentam contornos nos processos e atividades;
		4	• O clima do local foi abordado com conotação de desagrado em relação ao clima do Brasil;
		1	• Dentre todos os entrevistados, apenas um se desagrudou completamente de estar no país anfitrião.
Dimensão de negócios	Ajustamento às exigências dos consumidores	24	• Os entrevistados indicaram que os consumidores exigem basicamente as mesmas coisas que os consumidores brasileiros.
	Ajustamento às práticas de negócios	20	• Aspectos como objetividade, firmeza, transparência e foco foram percebidos em quase todas as falas;
		17	• O expatriado brasileiro percebe claramente no ambiente de negócios do país anfitrião, a divisão entre amizade e colega de trabalho;
		7	• O ambiente altamente institucionalizado e formal, sem o “jeitinho brasileiro”, parece ser bom por um lado e dificultar por outro as negociações;
		5	• Falta de flexibilidade na negociação com relação a valor e prazo, e a falta de flexibilidade para mudar os processos no ambiente de negócios no país anfitrião.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Tabela 2: Dimensão da distância psíquica e frequência de categorias e fatores apresentados

Dimensão da Distância Psíquica	Categorias	Frequência	Fatores apresentados
Dimensão Macroambiente	Ajustamento à maturidade do mercado local	14	• Como fator de decisão de compra do consumidor local, preponderantemente, foram percebidas as boas práticas de negócios com a valorização da qualidade nos produtos e na prestação dos serviços;
		11	• Percebeu-se estabilidade e respeito nas práticas de concorrência;
		7	• Dificuldade na definição do posicionamento do consumidor e do nível de qualidade na prestação de serviços exigido pelos nativos;
		5	• O expatriado brasileiro percebe excessos de burocratização;
		4	• Dificuldade em adaptar-se à rigidez com horários e prazos, e com a postura sistemática e inflexível dos nativos;
		3	• Os canais de distribuição são mais segmentados.
	Ajustamento ao sistema econômico	23	• A maioria dos entrevistados não percebeu dificuldades relacionadas ao desenvolvimento econômico e estabilidade da economia do país anfitrião, em alguns casos pelo contrário, indicaram que o desenvolvimento econômico ajudou nos processos do negócio.
	Ajustamento ao sistema regulatório	15	• As leis trabalhistas e a rigidez em aspectos legais são evidentes no ambiente de negócios;
		13	• A atuação de sindicatos e associações de trabalhadores.
	Dificuldades no processo de internacionalização	21	• As políticas de gestão de pessoas internacional das empresas, não teem preparado os expatriados para o desafio de morar no exterior;
		20	• Deficiências com relação ao processo de expatriação e repatriação por parte das empresas;
		18	• Deficiências no treinamento, com relação ao idioma e às características do país anfitrião, bem como a falta de preocupação com a união familiar;
		14	• Reconhecimento da experiência adquirida no processo de expatriação;
		13	• Entrevistados obtiveram promoções durante o processo de expatriação e ao retornarem ao país de origem;
12		• Falta de apoio da empresa durante o período de expatriação com relação a plano de saúde e utilização de cartões de crédito;	
9		• Falta de organização da empresa na preparação com relação a aspectos processuais de embarque e desembarque, passaporte e visto, na chegada e recepção do expatriado no país anfitrião.	

Fonte: Elaborada pelo autor.

Desta forma, a categoria que obteve maior frequência dos códigos identificados foi a categoria “dificuldades no processo de internacionalização”, o que ressalta que durante o processo os expatriados percebem grandes dificuldades. Além disso, os fatores citados nesta categoria estão estritamente relacionados aos

conceitos de distância psíquica. A segunda categoria que obteve maior frequência de códigos foi a categoria “adaptação à comunicação”, evidenciando que a maior dificuldade específica do expatriado é na comunicação com os nativos.

Seguindo a frequência de códigos, a próxima categoria foi a “adaptação com a cultura local”, o que demonstra os aspectos culturais como os que causam mais barreiras ao processo de adaptação depois da adaptação à comunicação.

Estas três categorias que apontam maior frequência de códigos reafirmam as dificuldades no processo de internacionalização, conforme aponta a literatura, e evidenciam o fator da distância psíquica durante o processo, ou sejam, são categorias promotoras da distância psíquica.

O “ajustamento ao sistema econômico” foi o que menos apresentou frequência de códigos, isto possivelmente, em virtude de grande parte dos expatriados terem sido enviados a países mais desenvolvidos economicamente que o Brasil.

As demais categorias que apresentaram menor frequência de códigos apontam mediante alguns fatores, para uma mitigação da distância psíquica. Isto porque, estas categorias apresentam aspectos que praticamente não interferem na distância psíquica, como aspectos regulatórios, referentes às práticas de negócios e à maturidade do mercado do país anfitrião.

A seguir, a última seção trará as últimas considerações acerca do objetivo desta pesquisa, avaliando se a resposta à questão da pesquisa foi obtida, identificando adicionalmente, as limitações da pesquisa e sugerindo argumentações para o desenvolvimento de novas pesquisas e contribuições.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme a revisão da literatura apresentada na primeira seção, a expansão internacional de empresas americanas e europeias desde o final do século XIX é crescente, e na conjuntura econômica internacional atual, observam-se cada vez mais países emergentes, como o Brasil, inseridos neste processo, contexto este, pouco estudado na literatura (TANURE, BARCELLOS, FLEURY, 2009). Desta forma, esta pesquisa pode contribuir sensivelmente para o entendimento e melhoramento do processo de internacionalização partindo de países emergentes, por identificar a percepção dos expatriados brasileiros inseridos em um processo de internacionalização. Este objeto carece de estudos para o desenvolvimento dos conceitos de distância psíquica no processo de internacionalização.

Considerando que a entrada em novos mercados, traz consigo não só oportunidades, mas também desafios (JOHANSON, VAHLNE, 1977), e que um destes principais desafios é a gestão de pessoas, a qual assume um papel bastante relevante, principalmente para identificar e capacitar profissionais que atuarão em ambientes com culturas diferentes (SANTOS *et al*, 2008), estudos sobre a adaptação dos expatriados são vitais para o sucesso do processo de internacionalização.

Os expatriados devem ser sensíveis ao mercado, para detectar as necessidades dos clientes locais e para defender a posição de mercado da empresa diante dos competidores, quebrando a barreira da distância psíquica, ou seja, fatores que impedem ou prejudicam o fluxo de informações entre empresas e mercados estrangeiros ou entre fornecedores e consumidores (JOHANSON; WINDERSHEIM-PAUL, 1975).

Desta forma, a capacidade do expatriado em adaptar-se à cultura do país aonde vai trabalhar é um fator de grande importância para o sucesso do processo de internacionalização. Para Puck, Kittler e Wright (2008), a distância psíquica representa o principal desafio a ser vencido pela empresa em um processo de internacionalização.

Sendo assim, a questão da pesquisa: “Qual a percepção do expatriado brasileiro em relação à distância psíquica no processo de internacionalização?”; configurou grande importância teórica e prática para a gestão dos processos de



internacionalização e expatriação, tendo em vista a escassez de estudos em países emergentes (TANURE, BARCELLOS, FLEURY, 2009), e conduziu a uma melhor compreensão da distância psíquica, medida de forma individual, na percepção dos expatriados brasileiros, contribuindo para a literatura brasileira e internacional a identificar a percepção dos expatriados brasileiros em meio ao seu contexto cultural; o que influenciou na definição do objeto desse estudo, a saber, os expatriados brasileiros e não uma empresa brasileira que se internacionalizou.

Portanto, em resposta à pergunta de pesquisa que motivou esta dissertação, pode-se dizer que na amostra abordada, os expatriados brasileiros percebem com intensidade a distância psíquica principalmente na dimensão cultural, nos aspectos de adaptação à comunicação e adaptação com a cultura local. Ficou evidente também, por meio das questões do roteiro de entrevistas que abordaram as dificuldades no processo de internacionalização, que a distância psíquica influencia no sucesso do processo, pois ela poderia ser mitigada evitando maiores riscos de falha da expatriação. A dimensão cultural, que abrange os aspectos de adaptação à comunicação e à cultura do país anfitrião, é a dimensão de maior peso, devido ao volume de citações que recebeu por parte dos respondentes da pesquisa, e que as áreas de Gestão de Pessoas é apontada como a mais deficitária pois possui falhas em suas práticas de expatriação e repatriação, demonstrando ainda que parece difícil mitigar os efeitos da distância psíquica no processo de internacionalização de empresas, em especial na percepção dos expatriados brasileiros que constituíram a amostra desta pesquisa.

O objetivo da pesquisa foi alcançado e a percepção do expatriado brasileiro em relação à distância psíquica no processo de internacionalização foi identificada, sendo feita a contraposição com as teorias existentes.

A resposta à questão do objeto de estudo desta pesquisa atendeu às dimensões da distância psíquica, explorando a percepção dos expatriados brasileiros em dimensão cultural, dimensão de negócios e dimensão de macro ambiente. Adicionalmente, foi possível estender o detalhamento e aprofundamento do tema 'processo de internacionalização' por meio da adição de questões no roteiro de entrevistas acerca deste tema específico, com o objetivo de fazer uma intersecção entre os temas correlatos de distância psíquica e processo de internacionalização.

Porém, apesar de o resultado ter sido satisfatório e contundente, algumas limitações foram constatadas durante o processo de elaboração e aplicação da pesquisa, bem como quando da análise dos resultados obtidos. Das limitações constatadas, pode-se destacar duas, uma a respeito da variedade de contextos de aplicação da pesquisa e outro com relação à métrica de distância psíquica após a entrada no novo mercado, como se descreve a seguir.

Primeiramente, a seleção dos entrevistados privilegiou a variedade de contextos, ou seja, privilegiou-se entrevistar expatriados de empresas diferentes, com formações diferentes, e principalmente expatriados que tiveram contato com culturas diferentes entre si, isso com o objetivo de garantir a diversidade e amplitude de dados e informações. Em contrapartida, trouxe consigo uma grande quantidade de variáveis que podem influenciar, em concordância com o grau de impacto de cada variável, o resultado da pesquisa. Além disso, não foi possível fazer uma comparação entre as respostas dos entrevistados, já que os contextos foram diferentes.

Uma segunda limitação identificada foi a respeito da métrica de distância psíquica, após a entrada em determinado mercado. Este tipo de medida não seria validado, dado que a percepção dos expatriados já teria sido alterada pela experiência adquirida naquele mercado (DICHTL *et al.*, 1984; DOW, 2000). A pesquisa não considerou este argumento, e considerou que a percepção acerca da distância psíquica só poderia ser identificada após ou durante o período de expatriação.

Partindo das limitações constatadas, é de grande importância que os estudos sejam continuados e se minimize as limitações da pesquisa. Desta forma, sugere-se que para as próximas pesquisas, seja utilizada inicialmente uma amostra representativa de alguns contextos específicos, para amenizar a variabilidade de contextos e enriquecendo a pesquisa com o poder de comparação entre contextos diferentes, bem como a ampliação da amostra e pesquisas quantitativas.

## 7 REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

ABE, H.; WISEMAN, R. L. A. Cross-cultural Confirmation of Intercultural Effectiveness. **International Journal of Intercultural Relations**, 7, 53-68, 1983.

ACHROL, R. S.; REVE, T.; STERN, L. W. The environment of marketing channel dyads: a framework for comparative analysis. **Journal of Marketing**, v. 47, n. 4, p. 55-67, 1983.

AGARWAL, S.; RAMASWAMI, S. N. Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internalization factors. **Journal of International Business Studies**. Basingstoke, v. 23, n.1, p. 1-27, 1st quarter, 1992.

ANDERSEN, O. On the internationalization process of firms: A critical analysis. **Journal of International Business Studies**, 24(2): 209–232. 1993.

ANDERSON, E.; GATIGNON, H. Models of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions. **Journal of International Business Studies**. Basingstoke, v. 17, n. 3, p. 1-26, fall, 1986.

ANDERSON, J. C.; HAKANSSON H.; JOHANSON, J. “Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context”, **Journal of Marketing**, 58(Oct), 1994.

ANDERSSON, U.; JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. Organic Acquisitions in the Internationalization Process of the Business Firm. **Management International Review**, v. 37, n. 2, p. 67-84, 1997.

\_\_\_\_\_; FORSGREN, M.; HOLM, U. The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in the multinational corporation. **Strategic Management Journal**, v.23, 2002.

ARAÚJO, Bruno Felix Von Borell de; CRUZ, Poliano Bastos da; MALINI, Elise. A adaptação de expatriados organizacionais e voluntários no Brasil. **V Encontro de estudos em estratégia**. 2011.

ARISS, A. A. Modes of Engagement: Migration, Self-Initiated Expatriation, and Career Development. **Career Development International**, 2010.

AYREE, S.; CHEN, Z. X. Leader-Member Exchange In A Chinese Context: Antecedents, The Mediating Role Of Psychological Empowerment And Outcomes. **Journal Of Business Research**, 59, 793-801, 2006.

BAKER, W. E. Market Networks and Corporate Behavior. In. **The American Journal of Sociology**, 96, 3, 1990.

BARAKAT, Livia Lopes, *et al.* Distância cultural e modos de entrada: um estudo das maiores transacionais brasileiras. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM.**, v. 5, n. 2 p 167-193, 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições, 1977.

BARKEMA, H. G.; BELL, J. H. J.; PENNING, J. M. Foreign entry, cultural barriers, and learning. **Strategic Management Journal**. n. 17, p. 151-156, 1996.

\_\_\_\_\_; SHENKAR, O., VERMEULEN, F., BELL, J. Working Abroad, Working With Others: How Firms Learn to Operate International Joint Ventures. **Academy of Management Journal**, v.40, n.2, p.426-42, 1997.

BARNEY, J. B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. New Jersey: Prentice-Hall, 2011.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, 17(1): 99-120, 1991.

BARROS, B. T.; PRATES, M. A. S. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. **Gerenciando Empresas no Exterior – a solução transnacional**. São Paulo: Makron Books, 1992.

BECKERMAN, W. Distance and the pattern of intra-European trade. **The Review of Economics and Statistics**, v. 28, p. 31-40, 1956.

BENITO, G. R. G.; GRIPSRUD, G. The expansion of foreign direct investments: discrete rational location choices or a cultural learning process? **Journal of International Business Studies**. v. 23, n. 3, p. 461-476, 1992.

BEUGRÉ, C.; ACAR, W. Offshoring and cross-border international relationships: a justice model. **Decision Sciences**, v.39, n.3, p. 445-68, 2008.

BIRKINSHAW, J; HOOD, N; JONSSON, S. Building firm-specific advantages in multinational corporations: The role of subsidiary initiative. **Strategic Management Journal**, 19(3), 221-242, 1998.

BLACK, J. S. Work Role Transitions: A Study of American Expatriate Managers in Japan. **Journal of International Business Studies**, 19, 277-294, 1988.

\_\_\_\_\_; MENDENHALL, M. E.; ODDOU, G. R. Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives. **Academy of Management Review**. v. 16, p. 291–317, 1991.

BORINI, F.; *et al.* Late movers: “basta imitar”? In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia 3, 2006. Anais... Resende: **AEDB**, 2006.

BRADLEY, F.; GANNON, M. Does the firm's technology and marketing profile affect foreign market entry? **Journal of International Marketing**. [S.l.], v. 8, n.4, p. 12-36, jul., 2000.

BREWER, Paul. Operationalizing psychic distance: A revised approach. **Journal of International Marketing**, New York, v.15, n.1, p.44-66, 2007.

BREWSTER, C.; SCULLION, H. A review and agenda for expatriate HRM. **Human Resource Management Journal**, v. 7, n. 3, p. 32-41, 1997.

BUCKLEY, P.; CASSON, M. Analyzing foreign market entry strategies: extending the internalization approach. **Journal of International Business Studies**. Basingstoke, v. 29, n. 3, 1998.

CALIGIURI, P. M. Selecting expatriates for personality characteristics: a moderating effect of personality. **Management International Review**, v. 40, p. 61-80, 2000.

\_\_\_\_\_; DI SANTO, V. Global competence: what is it, and can it be developed through global assignments? **Human Resources Planning**, v. 24, n.3, p. 27-35, 2001.

CAPALDO, A. Network structure and innovation: the leveraging of a dual network as a distinctive relational capability. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 6, p. 585–608, mar. 2007.

CAVUSGIL, S.T. Organizational characteristics associated with export activity. **Journal of Management Studies**. v. 21, N. 1. p. 3-22. 1984.

CERDIN, J.; PARGNEUX, M. le. Career and international assignment fit: toward an integrative model of success. **Human Resource Management**, v. 48, n. 1, p. 5-25, Jan.-Feb. 2009.

CERVO, A. M.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**: para uso dos estudantes universitários. 3. ed. Sao Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHAN, K. W.; HWANG, P. Global strategy and multinationals' entry mode choice. **Journal of International Business Studies**. Basingstoke, v.23, n. 1, p. 29-53, 1992.

CHEN, H. F.; CHIU, Y. H. The Influence of Psychological Contracts on the Adjustment and Organizational Commitment among Expatriates. **International Journal of Manpower**, 2009.

CHETTY, S. K. Dimensions of internationalization of manufacturing firms in the apparel industry. **European Journal of Marketing**, v. 22, n. 1/2, p. 121-142, 1999.

CHILD, J.; NG, S. H.; WONG, C. Psychic distance and internationalization: evidence from Hong Kong firms. **International Studies of Management & Organizations**, v. 32, n. 1, p. 35-56, 2002.

\_\_\_\_\_; RODRIGUES, S.; FRYNAS, J. G. **Reviving and Extending the Multi – dimensional Concept of Psychic Distance**: evidence from Smaller Firms Exporting to Brazil. December, 2006.

CHURCH, A. T. Sojourner Adjustment. **Psychological Bulletin**, 91, 540-572, 1982.

DATTA, D. K.; HERRMANN, P.; RASHEED, A. A. Choice of foreign market entry modes: Critical review and future directions, **Advances in International Management**, vol. 14, PP. 85-153, 2002.

DELLAGNELO, E; SILVA, R. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs) **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

DIB, L. A.; CARNEIRO, J. Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de Internacionalização de Empresas. In: Anais do XXX Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, **Anais**. Salvador: ANPAD, 2006.

DICHTL, E. *et al.* Identifying export potential: a comparative analysis of German and Japanese firms. **Advances in International Marketing**, v. 1, p. 233-254, 1986.

\_\_\_\_\_; KÖGLMAYR, H. G.; MÜLLER, S. International orientation as a precondition for export success. **Journal of International Business Studies**, v. 21, n. 1, p. 23-40, 1990.

DIELEMAN, M.; SACHS, W. Oscillating between a relationship-based and a market-based model: the salim group. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 23, p. 521–536, 2006.

DOREMUS, P. N.; KELLER, W. W.; PAULY, L. W.; REICH, S. The Myth of the Global Corporation. **New Jersey: Princeton University Press**. 1998.

DOW, Douglas. A note on psychological distance and export market selection. **Journal of International Marketing**, v. 8, n. 1, p. 51-64, 2000.

\_\_\_\_\_; KARUNARATNA, Amal. Developing a Multidimensional Instrument to Measure Psychic Distance Stimuli. **Journal of International Business Studies**, Melbourne n.3, p. 2004.

DROGENDIJK, H. J.; SLANGEN, A. H. L. Hofstede, Schwartz, or managerial perceptions? The effects of different cultural distance measures on establishment mode choices by multinational enterprises. **International Business Review**. v. 15, n. 4, p. 361-389, 2006.

DUNNING, John H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**. v.19. n. 1. 1988.

ERIKSSON, K. MAJKGARD, A. SHARMA, D. D. Path dependence and knowledge development in the internationalization process. **Management International Review**. v. 40, n. 4, p. 307-328, 2000.

EVANS, J.; MAVONDO, F. T. An alternative operationalisation of cultural distance, **ANZMAC Conference**, New Zealand, december, 2001.

\_\_\_\_\_; TREADGOLD, A.; MAVONDO, F. T. Psychic distance and the performance of international retailers – a suggested theoretical framework. **International Marketing Review**, v. 17, n. 4/5, p. 373-391, 2000.

FERREIRA, Maria Cristina; ASSMAR, Eveline Maria Leal; SOUTO, Solange de Oliveira. O individualismo e o coletivismo como indicadores de culturas nacionais: convergências e divergências teórico-metodológicas. **Psicologia em Estudo**, v. 7, n. 1, p. 81-89, 2002.

FIGUEIREDO, Otávio Henrique dos Santos. Mensuração da distância psíquica: comparação crítica de métodos. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2009. 452p. **Tese** – Universidade Federal do Rio de Janeiro – Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração COPPEAD, 2009. Orientadora Ângela da Rocha, UFRJ/COPPEAD.

FITZGERALD, C; HOWE-WALSH, L. Self-Initiated Expatriates: an Interpretative Phenomenological analysis of Professional Female Expatriates. **International Journal of Business and Management**, 2008.

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

FLEURY, M. T. L. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Coords.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo, Atlas, 2007

FORD, D. Buyer. Seller relationships in international industrial markets. **Industrial Marketing Management**, v. 13, n. 2, p. 101-13, 1984.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de Conteúdo**. Brasília: Liber Livro Editora, 2005.

FREITAS, Maria Ester de; FLEURY Maria Tereza Lemes de. **Cultura organizacional: formação tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.



\_\_\_\_\_. **Como vivem os executivos expatriados e suas famílias?** 2000. 117 f. São Paulo. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – EAESP, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2000.

\_\_\_\_\_. Expatriação de Executivos. **GV EXECUTIVO**, v. 5, n. 4, Set./Out. 2006.

\_\_\_\_\_. **Cultura organizacional: evolução e crítica.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.

FRIEDMAN, P.; DYKE, L. S.; MURPHY, S. A. Expatriate adjustment from the inside out: an autoethnographic account. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 20, n. 2 p. 252-268, Feb. 2009.

FRITSCH, M.; KAUFFELD-MONZ, M. **The impact of network structure on knowledge transfer:** an application of social network analysis in the context of regional innovation networks, *The Annals of Regional Science*, Springer, v. 44, n. 1, p. 21-38, fev. 2008.

GADDE, L. E.; MATTSSON, L. G. Stability and Change in Network Relationships, **International Journal of Research in Marketing**, v. 4, Nº 1, p 29-41, 1987.

GASKELL, G. **Entrevistas individuais e grupais.** In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Ed.). Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. da (Org.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo: Saraiva, 2006.

GOMES, R. **Análise e interpretação de dados de pesquisa qualitativa.** In: MINAYO, C. de S. (Org.) Pesquisa social: teoria, métodos e criatividade. Petrópolis: Editora Vozes, 2009.

GRANOVETTER, M. The Strength of Weak Ties: a network theory revisited. **Sociological Theory**, 1, 201-233, 1983.

GREENWOOD, R.; HININGS, C. R. Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 4, p. 1022-1054, 1996.

GUIGUET, J. M. S.; SILVA, J. R. G. O processo de adaptação dos expatriados e a importância relativa dos aspectos socioculturais. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 27, 2003, Atibaia. **Anais eletrônicos**. Atibaia: ANPAD, 2003. P. 1-17. 1 CD-ROM.

HAHN, Marilyn. **Avaliação do processo de internacionalização de empresas do segmento linha lar catarinense: uma abordagem sob a ótica do modelo de Uppsala**. Monografia. Universidade Federal de Santa Catarina. 2010.

HALLÉN, L.; JOHANSON, J.; MOHAMED, N. S. Interfirm adaptation in business relationships. **Journal of Marketing**, 55(2): 29–37, 1991.

\_\_\_\_\_; WIEDERSHEIM-PAUL, F. Psychic distance and buyer-seller interaction. In: BUCKLEY, P. J.; GHOURI, P. (Ed.) **The internationalization of the firm**. London: Dryden Press. p. 291-302, 1993.

HARVEY, M. Repatriation of corporate executives: an empirical study. **Journal of International Business Studies**, v. 20, n. 1, p. 131-144, Spring. 1989.

HAVILA, V.; JOHANSON, J.; THILENIUS, P. "International business-relationship triads", **International Marketing Review**, v. 21 Iss: 2, p172 – 186, 2004.

HEMAIS, C. A.; HILAL, A. 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.

HENISZ, W. J.; DELIOS, A. Learning about the institutional environment. In: INGRAM, P.; SILVERMAN, B. (Eds.). **Advances in strategic management: the new institutionalism in strategic management**. Oxford: JAI Press, 2002. p. 339-372.

HILAL, A; HEMAIS, C. A. Da escola de Uppsala à escola nórdica de negócios internacionais: uma revisão analítica. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.

HOECHLIN, L. **Managing cultural differences**: strategies for competitive advantages. Wokingham: Addison-Wesley, 1995.

HOFFMAN, A. J. Institutional evolution and change: environmentalism and the US chemical industry. **Academy of Management Journal**, v. 42, n. 4, p. 351-371, 1999.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequence: International differences in work-related values**. Sage Publications, Beverly hills, 1980.

\_\_\_\_\_. **Culture and Organizations: Software of the mind**. New York: McGraw-Hill, 1991.

\_\_\_\_\_. **Cultural Constraints in Management Theories**. The Academy of Management Executive, v.7, n.1, 1993.

\_\_\_\_\_. **Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations**. 2. ed. Califórnia: Sage Publications, 2001.

HOLM, D. B.; ERIKSSON, K.; JOHANSON, J. Business Networks and Cooperation in International Business Relationships. **Journal of International Business**, 1996.

HOLZMULLER, H.; KASPER, H. On a theory of export performance: personal and organizational determinants of export trade activities observed in small and medium-sized firms. **Management International Review**, v. 31, p. 45-70, 1991.

HOUSE, R.; *et al.* V. **Culture, leadership, and organization: The GLOBE study of 62 societies**. London: Sage, 2004.

HOWE- WALSH, L.; SCHYNS, B. Self-Initiated Expatriation: Implications for HRM. **International Journal of Human Resource Management**, 2010.

JAFFE, E. D., PASTERNAK, H. An attitudinal model to determine the export intention of non-exporting, small manufacturers. **International Marketing Review**, v.11, n. 3, p.17-32, 1994.

JAVIDAN, M., *et al.* Cross-border transfer of knowledge: Cultural lessons from Project GLOBE. **Academy of Management Executive**, v.19, n.2, p. 59-76, 2005.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**. v. 12, p. 305-322, 1975.

\_\_\_\_\_. 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.

\_\_\_\_\_. LENARTOWICZ, T.; APUD, S. Cross-cultural Competence in International Business: Toward a Definition and a Model. **Journal of International Business Studies**, v. 37, p. 525–543, 2006.

\_\_\_\_\_; VAHLNE, J-E. The Uppsala internationalization process revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, 40, 1141-1431, 2009.

JOKINEN, T.; *et al.* Career Capital During International Work Experiences: Contrasting Self-Expatriate Experiences And Assigned Expatriation. **The International Journal of Human Resources Management**, 2008.

JOLY, A. Alteridade: ser executivo no exterior. In: CHANLAT, J. F. (Coord.). **O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993.

\_\_\_\_\_. Repatriation of European female corporate executives: an empirical study. **International Journal of Human Resource Management**, v. 13, n. 2, p. 254-267, Mar. 2002b.

KHANNA, T.; PALEPU, K. Why focused strategies may be wrong for emerging markets. **Harvard Business Review**, v. 75, p. 3-10, 1997.

KHANNA, T.; PALEPU, K.; SINHA, J. Strategies that fit emerging markets. **Harvard Business Review**, v. 6, p. 63-76, 2005.

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

KHAUAJA, Daniela Motta Romeiro; TOLEDO, Geraldo Luciano. O processo de internacionalização de empresas brasileiras: estudo com franqueadoras. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, v. 6, n 1, p. 42-62, 2011.

KILIMNIK, Z. M. Gerência internacional de recursos humanos no contexto da globalização. In: RODRIGUES S. B. (Org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 253-273.

KIM, H.; KIM, H.; HOSKISSON, R. Does market-oriented institutional change in an emerging economy make business-group-affiliated multinationals perform better? **Journal of International Business Studies**, v. 41, p. 1141-1160, 2010.

KIM, K; SLOOM, J. W. Individual Differences And Expatriate Assignment Effectiveness: The Case of U.S. Based Korean Expatriates. **Journal of World Business**, 43,109-126, 2008.

KING, W. A research agenda for the relationships between culture and knowledge management. **Knowledge and Process Management**, v.14, n.3, p. 226-36, 2007.

KLEIN, S; ROTH, V. J. Determinants of export channel structure: the effects of experience and psychic distance reconsidered. **International Marketing Review**, v. 7, n. 5, p. 27-38, 1990.

KNIGHT, L.; HARLAND, C. Managing supply networks: organizational roles in network management. **European Management Journal**, Vol. 23 No. 3, pp. 281-92, 2005.

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

KRECH, D.; CRUTCHFIELD, R. **Elementos da Psicologia**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1973.

KUBO, Edson K. M.; BRAGA, Beatriz M. Ajustamento intercultural de executivos japoneses expatriados no Brasil: um estudo empírico. **RAE – Revista de Administração de Empresas (FGV)**, v. 53, n. 3, p. 243-255, 2013.

KUMAR, N.; ROSE, R. C.; Subramaniam. The Effects of Personality and Cultural Intelligence on International Assignment Effectiveness: A Review. **Journal of Social Sciences**, 320-328, 2008.

LARAIA, Roque. **Cultura um Conceito Antropológico**. 9. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor Ltda, 1993.

LAZAROVA, M.; CALIGIURI, P. Retaining repatriates: the role of organizational support practices. **Journal of World Business**, v. 36, n. 4, p. 389-401, 2001.

LEE, D. J. The effect of cultural distance on the relation Exchange between exporters and importers: the case of Australian exporters. **Journal of Global Marketing**. v. 11, n. 4, 1998.

LEE, K.; PENG, M. W.; LEE, K. From diversification premium to diversification discount during institutional transitions. **Journal of World Business**, v. 43, p. 47-65, 2008.

LEE, L.; VAN, Vorst, D. The Influences of Social Capital and Social Support on Expatriates' Cultural Adjustment: An Empirical Validation in Taiwan. **International Journal of Management**, 2010.

LIMA, M. B. **Políticas e práticas de recursos humanos do processo de repatriação de executivos brasileiros**. 2009. 199 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, 2009.

LINDELL, M.; ARVONEN, J. The Nordic Management Style in a European Context. **International studies of management & organization**. v.26, n.3, p.73-91, 1997.

LU, L. The relationship between cultural distance and performance in international joint venture: a critique and ideas for further research. **International Journal of Management**, v.23, n.3, p. 436-45, 2006.

MACHADO, Denise Dell Prá Netto; SANTOS, Ananias Francisco dos PINTO, Valdir Miranda. **Dimensões da cultura organizacional de Hofstede: aplicações em uma organização militar do exército brasileiro e um órgão público do poder judiciário**, 2008.

MACHADO, H. V.; HERNANDES, C. A. Alteridade, expatriação e trabalho: implicações para a gestão organizacional. **RAC**, v. 8, n. 3, p. 53-73, 2004.

MANEV, I., STEVENSON, W. Nationality, cultural distance, and expatriate status: effects on the managerial network in a multinational enterprise. **Journal of International Business Studies**, v. 32, n. 2, p. 285-303, 2001.

MARIOTTO, F.L. **Estratégia Internacional da Empresa**. São Paulo: Thomson, 2007.

MAXWELL, J. A. **Qualitative research design: an interactive approach**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1996.

MELIN, L. Internationalization as a strategy process. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 99-118, 1992.

MILLER, E. L.; CHENG, J. A Closer Look At The Decision To Accept an Overseas Position. **Management International Review**, 1978.

MINAYO, C. de S. **O desafio da pesquisa social**. In: MINAYO, C. de S. (Org.) Pesquisa social: teoria, métodos e criatividade. Petrópolis: Editora Vozes, 2009.

MITRA, D., GOLDR, P. Whose culture matters? Near-market knowledge and its impact on foreign market entry tinning. **Journal of Marketing Research**, v. 39, n. 3, p. 350-65, 2002.

MO; H.; JIAN-MING; X. A Preliminary Research on Self-Initiated Expatriation As Compared To Assigned Expatriation. **Canadian Social Science**, 2010.

MOTTA, Fernando; CALDAS, Miguel P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

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

MUNIZ, Brisa. **The Internationalization Process of a Brazilian Company - A study of the Uppsala and the Network Models applied to a Brazilian company**.

MYERS, B.; PRINGLE, J. K. Self-initiated Foreign Experience as Accelerated Development: Influences of Gender. **Journal of World Business**, 2005.

NELSON, J. The benefits of a formal repatriation program for the organization and the repatriate. **Employee Benefit News**, v.19, n. 14, p. 20-20, 2005.

NEWMAN, K. L. Organizational transformation during institutional upheaval. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 3, p. 602-619, 2000.

NORDSTRÖM, K. A.. The internationalization process of the firm: searching for new patterns and explanations. **Institute of International Business**: Stockholm School of Economics, 1991.

\_\_\_\_\_. VAHLNE, J. E. Is the global shrinking? Psychic distance and the establishment of Swedish Sales subsidiaries during the last 100 years. Paper presented at **The International Trade and Finance Association Annual Conference** 22-25 April, Laredo, TX, 1994.

\_\_\_\_\_. VAHLNE, J. The impact of global competition on the process of internationalization. **Institute of International Business**. Annual Meeting of SMS. Barcelona, 1992.

NORTH, D. C. **Institutions, institutional change and economic performance**. New York: Norton, 1990.

O'GRADY, S.; LANE, H. The Psychic Distance Paradox. **Journal of International Business Studies**. v. 27, n. 2, 309–333. 1996.

OJALA A., E TYRVÄINEN, P. Market entry and priority of small and medium-sized enterprises in the software industry: an empirical analysis of cultural distance, geographic distance and market size. **Journal of international Marketing**, v.15, n.3, p. 123-49, 2007.

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

PELTOKORPI, V.; FROESE, F. Organizational Expatriates And Self-Initiated Expatriates: Who Adjusts Better To Work And Life In Japan? **The International Journal of Human Resource Management**, 2009.

PENG, M.W. An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies. **Journal of International Business Studies**, 39:920-936, 2008.

PENG, M. W. Institutional transitions and strategic choices. **Academy of Management Review**, v. 28, n. 2, p. 275-296, 2003.

PENG, M.W. Towards an institution-based view of business strategy. **Asia Pacific Journal of Management**, 19:251-267, 2002.



PENG, M. W.; HEATH, P. The growth of the firm in planned economies in transition. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 2, p. 492-528, 1996.

PENG, M. W.; LEE, S.; WANG, D. Y. L. What determines the scope of the firm over time? Institutional relatedness. **Academy of Management Review**, v. 30, n. 3, p. 622-633, 2005.

PENG, M.V.; SUN, S.L.; PINKHAM, B.; CHEN, H. 2009. The institutionbased view as a third leg for a strategy tripod. **Academy of Management Perspectives**, 23(3):63-81.

PENG, M. W.; ZHOU, J. Q. How network strategies and institutional transitions evolve in Asia. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 22, n. 4, p. 321-336, 2005.

PESSOA, Fabiana L.; PORTO, Lana; SALVADOR, Regina D. Análise do Modelo de Uppsala com Foco nas Competências Requeridas para sua Operacionalização. **Revista Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v.2, n.3, jan-jun. 2008.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. **The external control of organizations**: a resource dependence perspective. New York: Harper & Row, 1978.

PIRES, G. STANTON, J.; OSTENFELD, S. Improving Expatriate Adjustment And Effectiveness In Ethically Diverse Countries: Marketing Insights. **Cross Cultural Management**, 2006.

PLIOPAS, Ana; DELL AGLI, Maria. **Expatriados no Brasil: a percepção da cultura brasileira por expatriados em comparação à cultura de seus países de origem**. Disponível em: < [http://www.fgvsp.br/iberoamerican/papers/0328\\_expatriados.pdf](http://www.fgvsp.br/iberoamerican/papers/0328_expatriados.pdf) >. Acesso em: 10 jan. 2012.

PORTER, M. E. 1986. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro, Campus, 419 p.

PUCK, J. F.; KITTLER, M. G.; WRIGHT, C. Does it really work? Re-assessing the impact of pre-departure cross-cultural training on expatriate adjustment. **The International Journal of Human Resource Management**. v. 19, n. 12, p. 2182-2197, Dec. 2008.

RAMALU, S. S.; ROSE R. C.; KUMAR, N.; Uli, J. Personality and Expatriate Performance: The Mediating Role of Expatriate Adjustment. **The Journal of Applied Business Research**, 2010.

RICHARDS, D. Stranger in a Strange Land: Expatriate Paranoia and the Dynamics of Exclusion. **International Journal of Human Resource Management**, 1996.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RICKS, D. **Blunders in International Business**. Oxford: Blackwell. 3 ed. 1999.

ROCHA, A. **O construto da distância psicológica: componentes, mediadores e assimetria em O Desafio dos Mercados externos – teoria e prática na internacionalização da firma**, Capítulo2, 40-80, Rio de Janeiro, Mauad, 2004.

\_\_\_\_\_ ; 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.

ROLOW, Rafael. **Internacionalização de empresas têxteis de Blumenau à luz do modelo de Uppsala**. Dissertação de mestrado, 2009.

ROSA, P. R.; RODHEN, M. I. S. Internacionalização de uma empresa brasileira: um estudo de caso. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, n. 3, p. 1-23, set./dez. 2007.

SANTOS, H. B.; GIALAIN, E.; SILVA, N. B.; ANDRADE, S. M. **Desafios Culturais: O Treinamento Intercultural como Diferencial na Preparação do Expatriado**, XI SEMEAD, 2008, São Paulo.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 3. ed. Jossey-Bass: San Francisco, 2004.

SCHWARTZ, S. H. Are there universal aspects in the structure and contents of human values? **Journal of Social Issues**, v. 50, p. 19- 45, 1994 a.

\_\_\_\_\_. Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values. Em U. Kim, H. C. Triandis, C. Kagitçibasi, S. Choi & G. Yoon (Orgs.), **Individualism and collectivism: Theory, method and applications**, p. 85-119. Thousand Oaks: Sage, 1994 b.

\_\_\_\_\_. ROS, M. Values in the West: A theoretical and empirical challenge to the individualism collectivism cultural dimension. **World Psychology**, v.1, p. 91-122, 1995.

\_\_\_\_\_. Value priorities and behavior: Applying a theory of integrated value systems. Em C. Seligman, J. M. Olson & M. P. Zanna (Orgs.), **The psychology of values: The Ontario Symposium**, v. 8, p. 1-24. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 1996.

SELMER, J.; FENNER Jr., C. R. Spillover Effects Between Work And Non-Work Adjustment Among Public Sector Expatriates. **Personnel Review**, 366-379, 2008.

\_\_\_\_\_. LAURING, J. Self-Initiated Academic Expatriates: Inherent Demographic and Reasons to Expatriate. **European Management Review**, 2010.

SHAFFER, M. A.; HARRISON, D. A.; GREGERSEN, H.; BLACK, J. S.; Ferzandi, L.A. You Can Take It With You: Individual Differences And Expatriate Effectiveness. **Journal of Applied Psychology**, 91, 109-125, 2006.

SHARMA, D. D.; JOHANSON, J. Technical consultancy in internationalization. **International Marketing Review**, p. 20–29. 1987.

SHARMA, V. M.; ERRAMILLI, M. K. Resourcebased Explanation of Entry Mode Choice. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 12, n. 1, p. 1-18, Winter 2004.

SHAY, S.; BAACK, S. An Empirical Investigation Of The Relationships Between Modes And Degree Of Expatriate Adjustment And Multiple Measures Of Performance. **International Journal Of Cross Cultural Management**, 275-294,2006.

SHEN, J.; EDWARDS, V. Recruitment and selection in Chinese MNEs. **International Journal of Human Resources**, v. 15, n. 4 e 5, p.814–835, 2004.

SHENKAR, O. Cultural distance revisited: towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. **Journal of International Business Studies**, v.32, n.3, p. 519-35, 2001.

SILVA, Marco Antonio Oliveira Monteiro da. **Dimensões culturais do empreendedorismo: uma comparação Brasil e Portugal**. Dissertação de mestrado, 2006.

SILVA; Moisés G.F; ROCHA, Ângela M.C; FIGUEIREDO, Otávio. Medindo o construto da distância psíquica. **Revista E&G Economia e Gestão**. Belo Horizonte, v.7, n.14, 2007.

SILVA, Rennaly Alves da; MORAES, Walter Fernando Araújo de. **A evolução do modelo do processo de internacionalização: uma análise dos trabalhos de Johanson e Associados**, 2012.

SOUSA, C. M. P.; BRADLEY, F. Global Markets: Does Psychic Distance Matter? **Journal of Strategic Marketing**. v. 13, n. 1, p. 43-59, 2005.

\_\_\_\_\_. Cultural distance and psychic distance: two peas in a pod? **Journal of International Marketing**, v. 14, n. 1, p. 49-70, 2006.

SPOHR, Nicole. **O processo de repatriação na visão de profissionais repatriados brasileiros**. Dissertação de mestrado, 2011.

STONER, J. A. F. FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

STÖTTINGER, B.; SCHLEGELMILCH, B. B. Explaining export development through psychic distance: enlightening or elusive. **International Marketing Review**. v. 15, n. 5, p. 357-372, 1998.

SUUTARI, V.; BREWSTER, C. Making Their Own Way: International Experience Through Self-Initiated Foreign Assignments. **Journal of World Business**, 2000.

SWIFT, J. S. Cultural closeness as a facet of cultural affinity: a contribution to the theory of psychic distance. **International Marketing Review**, v. 16, n. 3, p. 182- 201, 1999.

TAKEUCHI, R.; *et al.* A Model Of Expatriate Withdrawal-Related Outcomes: Decision Making From A Dualistic Adjustment Perspective. **Human Resource Management Review**, 15, 119-138, 2005.

TANURE, Betania; BARCELLOS, E.; CYRINO, A. Expatriation Challenges For Emerging Countries: Lessons From Brazil. **Worldlink**, 2006.

\_\_\_\_\_. DUARTE, R. G. **Gestão internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

\_\_\_\_\_. EVANS, P.; PUCIK, V. **A Gestão de Pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais**. Rio de Janeiro: Elsevier: 2007. p. 169-199.

\_\_\_\_\_. BARCELLOS, Erika Penido; FLEURY, Maria Tereza Leme. Psychic distance and the challenges of expatriation from Brazil. **The International Journal of Human Resource Management**. 20/05, p. 1039-1055, 2009.

TEIXEIRA, Luis Antônio Antunes. *et al.* Executivos brasileiros expatriados: percepções da nova função e influência da distância psíquica. **REDES**, v. 16, n. 1, p. 19-38. 2009.

THARENOU, P. The Initial Development of Receptivity to Working Abroad: Self-Initiated International Work Opportunities In: Young Graduate Employees. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 2003.

\_\_\_\_\_. Women's Self-Initiated Expatriation as a Career Option and Its Ethical Issues. **Journal of Business Ethics**, 2010.

THÉVENET. Maurice. **Cultura de empresa, auditoria e mudança**, 1986.

THORNTON, P. H. The rise of the corporation in a craft industry: conflict and conformity in institutional logics. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 1, p. 81-101, 2002.

TROMPENAARS, Fons. Models and materials (2): **Organisational culture – theories, articles**, 2006.

TUNG, R. L. Selection and Training Procedures of U.S., European, and Japanese Multinationals. **California Management Review**. v. 25, n. 1, p. 57–71, 1982.

\_\_\_\_\_. American expatriates abroad: from neophytes to cosmopolitans. **Journal of World Business**, v. 33, n. 2, p. 125-144, 1998.

VAHLNE, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. Psychic distance: na inhibiting factor in international trade. **Centre for International Business Studies**, Department of Business Administration, University of Uppsala, Working Paper, 1977.

VAN Der Bank, M.; ROTHMAN, S. Correlates Of Expatriates' Cross-Cultural Adjustment. **Management Dynamics**, 2006.

VANCE, C. M.; PAIK, Y. Managing International Assignments. In: \_\_\_\_\_. **Managing a global workforce**: challenges and opportunities in international human resource management. New York: M. E. Sharpe, 2006.

VEIGA, L. F. A.; ROCHA, A. Escolha de mercados externos, distância cultural e comprometimento: estudo de casos de grandes empresas brasileiras. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.

VERNON, R. International Investment and International Trade in the Product Cycle. **Quarterly Journal of Economics**, v. LXXX, p. 190-207, 1966.

VIANNA, N. P.; SOUZA, Y. S. de. Uma análise sobre os processos de expatriação e repatriação em organizações brasileiras. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 6, n. 4, p. 340-353, 2009.

VIDAL, M. E. S.; VALLE, R. S.; ARAGÓN, I. B. The adjustment process of Spanish repatriates: a case study. **International Journal of Human Resource Management**. v. 18, n. 8, p. 1396-1417, Aug. 2007.

WALTER, S. A.; DJALO, A. B; FREGA, J. R. Repatriados brasileiros de transnacionais: uma análise das facilidades e dificuldades e dos fatores de não-permanência nas empresas. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 12, 2009, São Paulo. **Anais**. São Paulo: FGV-EAESP, 2009.

WAN, W.; HOSKISSON, R. Home country environments, corporate diversification strategies and firm performance. **Academy of Management Journal**, v. 46, n. 1, p. 27-45, 2003.

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

WHITELOCK, J. Theories of internationalization and their impact on market entry. **International Marketing Review**: v.19, n.4, p.342-347, 2002.

WILLIAMSON, O. E. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York: The Free Press. 1985.

ZAHEER, S. Overcoming the Liability of Foreignness. **Academy of Management Journal**, v.38, n.2, p. 341-63, 1995.

ZIKIC, J. Repatriate career exploration: a path to career growth and success. **Career Development International**, v. 11, n.7, p. 633-649, 2006.

**Anexo I – Roteiro para Entrevistas com Questionário perguntas abertas****Ficha de dados sócio-demográficos**

Sexo

Masculino ( )

Feminino ( )

Qual é a sua idade?

( ) 20 a 30 anos

( ) 31 a 40 anos

( ) 41 a 50 anos

( ) 51 a 60 anos

Estado civil:

( ) casado

( ) solteiro

( ) divorciado

( ) viúvo

( ) outros

Há quanto tempo trabalha na empresa?

( ) 1 a 3 anos

( ) 4 a 6 anos

( ) 7 a 9 anos

( ) 10 anos ou mais

Qual foi o objetivo da última expatriação?

Qual foi o local da última expatriação?

Por quanto tempo permaneceu no país anfitrião pela última vez?

( ) 1 a 2 anos



( ) 3 a 4 anos

( ) 5 a 6 anos

( ) 7 a 8 anos

Há quanto tempo retornou?

( ) 1 a 2 anos

( ) 3 a 4 anos

( ) 5 a 6 anos

( ) 7 anos ou mais

Que cargo ocupava antes da expatriação?

Que cargo ocupou durante a expatriação?

Que cargo ocupou após a expatriação, de volta ao país de origem?

Qual foi a quantidade de expatriações que participou?

### **Período Expatriação**

1. Quais foram as dificuldades enfrentadas com relação à comunicação e idioma no país anfitrião?
2. Como as dificuldades enfrentadas com relação à comunicação e idioma afetaram o relacionamento com os "nativos"?
3. Quais aspectos culturais dificultaram sua adaptação no país anfitrião?
4. Como as dificuldades culturais enfrentadas afetaram o relacionamento com os "nativos"?
5. O que mais lhe agradou e menos lhe agradou no país anfitrião?
6. Quais foram as dificuldades enfrentadas para entender as diferenças nas características dos produtos, e canais de distribuição e mídia?
7. Há alguma particularidade diferente que você percebeu nas relações com os empregados e nas práticas de negociação?
8. Quais foram as dificuldades enfrentadas para se adaptar às práticas de negócios?

9. Quais foram as dificuldades enfrentadas para se adaptar ao nível de exigência por qualidade no produto e serviços oferecidos? E para identificar as expectativas dos consumidores do país anfitrião, mediante seus hábitos e costumes?
10. Quais foram as características que você percebeu da concorrência nas práticas de competição?
11. O desenvolvimento econômico e estabilidade da economia do país anfitrião causaram alguma dificuldade no desenvolvimento de seu trabalho?
12. As leis trabalhistas e sindicatos locais interferiram nas práticas de trabalho que você já conhecia?
13. Você sentiu que sua experiência internacional foi reconhecida pelos colegas ou pela organização e que esta contribuiu para a sede organizacional?
14. Houve alteração no padrão de vida da família, com relação ao período da expatriação?
15. O que poderia ter sido feito de maneira diferente, tanto da sua parte quanto da empresa, que poderia ter facilitado a expatriação?