

**Globalização E Internacionalização De Empresas**  
**Percepção Das Barreiras Aos Negócios Internacionais: Da Exportação À Expatriação**

**AUTORES**

**MARILORE ANDREA JAEGER**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ

MARILORE.JAEGER@TERRA.COM.BR

**FERNANDO SERGIO MAZON**

Pontifícia Universidade Católica do Paraná

secofsm@yahoo.com.br

**HEITOR TAKASHI KATO**

Pontifícia Universidade Católica do Paraná

heitor.kato@pucpr.br

**RESUMO**

Entre os muitos riscos e incertezas relativos aos negócios internacionais, são destacadas as mais diversas barreiras ao comércio internacional e à gestão dos negócios, em que os profissionais envolvidos podem representar diferencial competitivo para as organizações. Para tanto, a identificação das principais dificuldades e particularidades no que se refere à expansão internacional dos negócios, bem como do papel da expatriação de executivos na gestão deste processo, torna-se vital como sustentação estratégica para atingir o objetivo almejado. A partir da revisão da literatura nesta ampla área do conhecimento e amparada em dois estudos de caso de organizações que cruzaram as fronteiras geográficas em busca da expansão de negócios, esta pesquisa aponta para a similaridade entre as barreiras existentes e percebidas por parte dos executivos e suas organizações tanto para os processos de internacionalização de empresas, quanto de expatriação de executivos. O estudo verificou na recente história da participação brasileira no mercado internacional, a existência de barreiras, tanto no que diz respeito à internacionalização de empresas, quanto à expatriação de executivos. Os modos de atuação na exportação e importação e no investimento direto com o mercado externo demandam uma série de habilidades dos executivos, com diferentes níveis de comprometimento, que são muito semelhantes em seus requisitos, e apresentam basicamente as mesmas dificuldades.

Palavras Chave: negócios internacionais, expatriação, barreiras comércio internacional

**ABSTRACT**

Among the many relative risks and uncertainties to the international businesses, the most diverse barriers to the international trade and the management of the businesses are detached, where the involved professionals can represent competitive differential for the organizations. For in such a way, the identification of the main difficulties and particularities as for the international expansion of the businesses, as well as of the role of the expatriation of executives in the management of this process, become vital as strategical sustentation to reach the longed for objective. From the revision of literature in this ample area of the supported knowledge and based in two studies of case of organizations that had crossed the geographic borders in business-oriented search of the expansion, this research points in such a way with

respect to the similarity between the existing and perceived barriers on the part of the executives and its organizations for the processes of internationalization of companies, how much of expatriation of executives. The study it verified in the recent history of the Brazilian participation in the international market, the existence of barriers, as much in what it says respect to the internationalization of companies, how much to the expatriation of executives. The ways of performance in the exportation and importation and the direct investment with the external market demand a series of abilities of the executives, with different levels of engagement that are very similar in its requirements, and present the same difficulties basically.

Key-words: international business, expatriation, barriers to international trend

## 1 INTRODUÇÃO

Na perspectiva brasileira, a globalização e a abertura de mercado tiveram grande impacto no mercado nacional e no ambiente competitivo das empresas. A estabilização da economia em meados da década de 90 atraiu concorrentes muito mais preparados e poderosos do que as empresas locais. Para as empresas brasileiras, os desafios da globalização foram ampliados por sua pouca ou nenhuma experiência internacional e pelo atraso tecnológico. Entretanto, a abertura econômica trouxe consigo a oportunidade de aproveitar os espaços oferecidos. Dessa forma, as empresas que conseguiam atuar em situações de competitividade mais intensa, tiveram a oportunidade para buscar novos mercados.

Se a atividade internacional é positiva para o desempenho tanto das empresas quanto do país, é interessante identificar, de um lado, os fatores que levam uma empresa a aventurar-se em mercados internacionais e conquistá-los, e de outro, as barreiras e dificuldades que se colocam ao ingresso em mercados externos e à expansão internacional, na percepção dos tomadores de decisão nas organizações.

Nesse contexto, uma questão fundamental coloca-se com relação ao modo com que a cultura nacional e a cultura empresarial podem contribuir, ou não, para o sucesso das empresas no mercado global. A globalização nivela as culturas e as uniformiza, com base nas perspectivas do poder dominante. Assim, a cultura assume um papel cada vez mais importante, tanto no ambiente interno como externo das organizações (ROCHA, 2000).

Para Low e Shi (2001), todo procedimento social está embutido em um contexto particular que está conectado culturalmente e enraizado profundamente em valores e crenças, o que indica um alto risco envolvido no gerenciamento inadequado das diferenças culturais.

As diferenças culturais, quando mal gerenciadas, podem resultar em gerentes e organizações não eficazes e frustradas quando trabalharem com culturas diferentes. No entanto, quando bem gerenciadas as diferenças culturais podem conduzir para práticas negociais inovadoras, mais rápidas e melhores apreendidas dentro da organização e ser fonte de vantagem competitiva (HOECKLIN, 1996).

Este trabalho procura fazer uma revisão teórica sobre motivações para internacionalizar, barreiras ao comércio e à gestão de negócios internacionais, barreiras culturais e transculturais nas negociações, razões para a expatriação e o ajustamento intercultural dos expatriados. Relaciona também, casos práticos, apoiados pela teoria descrita, bem como algumas considerações e oportunidades para novos estudos.

## 2 ASPECTOS DAS INICIATIVAS DE EXPANSÃO INTERNACIONAL

### 2.1 MOTIVAÇÕES PARA INTERNACIONALIZAR

A literatura tem sugerido que o termo “motivação internacional” refere-se ao processo de iniciação, direção e energização da firma e de seus membros para a realização de negócios no mercado estrangeiro. Com este conceito, os fatores que motivam a internacionalização podem influenciar a maneira pela qual a firma configura e seleciona a escala e o escopo de suas operações internacionais, bem como o modo como reúne e aloca recursos tangíveis e intangíveis em mercados estrangeiros (HONÓRIO; RODRIGUES, 2005).

Além disso, tais fatores podem influenciar os limites das oportunidades internacionais oferecidas, a aprendizagem que ocorre com a realização de negócios no exterior, a mobilização dos recursos necessários para a obtenção do conhecimento advindo da interação da firma com o mercado internacional e o processo de formação de uma cultura voltada para a realização de empreendimentos internacionais. É sugerido, ainda, que a motivação para se internacionalizar mantém uma relação estreita com o processo de formulação e escolha das

estratégias que a firma estabelece para reconhecer e explorar as oportunidades oferecidas pelo mercado internacional.

Estímulos à exportação são conceituados por Honório e Rodrigues (2005) como os fatores que influenciam a decisão da firma para iniciar, desenvolver e manter operações de exportação. De uma forma mais ampla, eles fornecem a força-motriz necessária para impulsionar a firma em direção ao caminho da internacionalização.

O comportamento das firmas no mercado internacional está relacionado com as aspirações gerenciais, com as capacidades, e com o nível de comportamento que a gerência está disposta a empenhar nos esforços de *marketing* internacional. Num aspecto mais amplo, esta conclusão foi formulada numa dedução reversa: os gerentes das firmas que não tiveram êxito ou estão inativas no mercado internacional, geralmente demonstram falta de determinação ou dedicação para o *marketing* internacional. Devido às dificuldades na penetração em novos mercados, o tema comprometimento gerencial é um elemento crucial (CZINKOTA; RONKAINEN, 2005).

Em várias atividades de negócios, um único fator raramente resulta em uma determinada ação. Usualmente, a mescla de fatores resulta nos passos seguidos pelas empresas em determinada direção. Isto é verdadeiro na internacionalização; motivação consiste em uma variedade de fatores que atraem ou lançam as firmas para a trajetória internacional. As empresas são diferenciadas em motivações reativas ou pró-ativas. As motivações pró-ativas representam estímulo a tentar uma mudança estratégica. As motivações reativas influenciam as empresas que são receptivas às mudanças do ambiente e se ajustam a elas mudando suas atividades ao longo do tempo (CZINKOTA; RONKAINEN, 2005).

## 2.2 BARREIRAS AO COMÉRCIO E À GESTÃO INTERNACIONAL

As barreiras impostas pelos países aos produtos importados podem ser divididas em dois grandes grupos: barreiras tarifárias e barreiras não tarifárias (KOTABE; HELSEN, 2000). Estas barreiras são definidas da seguinte forma:

- Barreiras tarifárias: as mais utilizadas no comércio internacional são as tarifas alfandegárias que, conforme Labatut (1994) são instrumentos qualitativos que influenciam os preços de mercado sem impor diretamente a quantidade comprada ou vendida. O autor lembra também que as tarifas alfandegárias podem ser divididas em duas categorias: as tarifas alfandegárias específicas e as tarifas alfandegárias *ad valorem*.

- Barreiras não tarifárias: segundo Keegan e Green (2000), uma barreira não tarifária é qualquer medida que não a tarifa, que se destina a impedir ou dificultar a venda de produtos em um mercado estrangeiro.

Labatut (1994) afirma que além das barreiras tarifárias e não tarifárias, existem também as barreiras comerciais, quais sejam:

- Barreiras aduaneiras: a gradativa incorporação dos países ao grupo dos industrializados faz ceder com finalidade de receber impostos aduaneiros, transformando-os em protecionistas.
- Barreiras não-aduaneiras: também chamadas de barreiras técnicas ao comércio internacional podem ser aplicadas tanto à exportação quanto à importação.
- Barreiras Diretas: exemplos são as restrições quantitativas à importação; controles de câmbio; preços mínimos e preços máximos.
- Barreiras Indiretas: medidas de proteção à indústria nacional que constituem obstáculos ao comércio internacional. Exemplos são as compras governamentais, monopólios estatais ou paraestatais, normas de comércio exterior; medidas contra importações a preços baixos.

Machado e Scorsatto (2005) afirmam que as várias pesquisas no âmbito da internacionalização de empresas, notadamente sobre as exportações, revelam a existência de barreiras à entrada de mercadorias em outros países. Assim, é razoável a constatação de que as barreiras ou obstáculos às exportações geram atitudes negativas nos executivos de empresas exportadoras, alterando o comportamento e a *performance* da empresa em relação à atividade exportadora.

Segundo estudos realizados por Machado e Scorsatto (2005), programas públicos de promoção às exportações tratam da questão de barreiras oferecendo um largo conjunto de atividades, projetadas para auxiliar os exportadores e potenciais exportadores a tornarem-se mais envolvidos com o marketing internacional.

As barreiras percebidas à exportação são consideradas, nos estudos de comportamento exportador, como característica de atitudes dos gerentes internacionais. Machado e Scorsatto (2005) sugerem que a percepção de barreiras esteja associada ao comportamento exportador, de tal modo que empresas cujos executivos percebem barreiras elevadas estariam menos propensas a exportar ou, caso o fizessem, se manteriam em níveis preliminares da atividade exportadora.

Embora alguns autores sustentem a proposição de que as percepções dos gerentes são um dos determinantes de maior importância do sucesso na atividade exportadora, os estudos de Machado e Scorsatto (2005) revelam que há críticos que põem dúvida a existência de um elo definitivo entre atitude para com a exportação e comportamento exportador, ou seja, que a atitude possa ser precursora de comportamento.

Moini (1997) propõe a existência de cinco barreiras à exportação: a) Barreiras de marketing: compreendem a obtenção de informações sobre clientes e mercados externos, como fazer preços e propaganda no exterior; b) Barreiras de procedimentos: estão ligadas aos aspectos burocráticos, documentais e logísticos envolvidos em uma operação de exportação; c) Barreiras de práticas e negócios internacionais: referem-se aos regulamentos impostos por governos, à comunicação com clientes e às práticas comerciais no exterior; d) Barreiras financeiras: estas barreiras dizem respeito aos riscos cambiais, ao financiamento das operações de exportação e a cobrança das vendas ao exterior; e e) Barreiras técnicas e de adaptação - referem-se à adaptação de produtos para o mercado externo e a serviços de pós-venda.

Rocha (2001) destaca 4 fatores que influenciam o processo de internacionalização e os aplica às empresas brasileiras. São os fatores geográfico, ambiental, motivacional e cultural. Observados os baixos níveis de internacionalização das empresas no Brasil, Machado e Scorsatto (2005) concluem pela validade e importância dos programas oficiais de apoio à exportação como fator motivacional que impulsionam empresas brasileiras ao mercado externo.

No Brasil, foram realizados diversos estudos sobre o tema de barreiras percebidas à exportação por executivos de empresas exportadoras. De uma maneira geral, estes estudos apontam a existência de uma relação entre a percepção de barreiras e o tipo de indústria analisado, o estágio da empresa na exportação, a experiência da empresa na atividade exportadora, a continuidade da atividade exportadora, o envolvimento com a exportação, a agressividade na exportação e o tamanho da firma (MACHADO; SCORSATTO, 2005).

Prates e Barros (1997) teceram algumas considerações sobre o estilo brasileiro de administrar. Para os autores, os principais traços culturais presentes na empresa brasileira são: concentração de poder, flexibilidade, paternalismo, dependência, lealdade às pessoas, personalismo, impunidade, evitar conflito, postura de espectador e formalismo.

Pesquisa desenvolvida por Tanure (2005) revela traços contraditórios: a absorção de modernas técnicas de gestão, mas com certa submissão aos processos “importados”; flexibilidade para adaptar-se a novas situações, capacidade de lidar com a incerteza, permeada

por traços fortes de hierarquia. Os brasileiros funcionam orientados pela autoridade externa. Apesar do discurso participativo, o estilo de gestão ainda se mostra bastante centralizado. Esse é um comportamento presente até mesmo nas elites, que importam modelos sem adaptá-los às nossas condições culturais. A flexibilidade está permeada por um dos traços marcantes da cultura brasileira: a afetividade. Os brasileiros revelam pensamentos e sentimentos - verbalmente e não verbalmente. “Eles são acalorados, não se retraem ao toque físico, têm gestos e fortes expressões, as falas são fluentes e dramáticas.” Esse conjunto de características é refletido no chamado “jeitinho brasileiro” – reconhecido pelos estrangeiros que trabalham no Brasil.

### 2.3 BARREIRAS CULTURAIS E TRANSCULTURAIS EM NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS

Minervini (1991) explica que enquanto a exportação e o comércio exterior são como um todo, fatores de desenvolvimento de um país, educação, tecnologia, abertura e transparência são as ferramentas para ingressar com mais impulso na comunidade internacional. Entre as diversas variáveis macro-ambientais que devem ser analisadas nas negociações internacionais encontram-se as variáveis macroeconômicas, sociais, demográficas, culturais, tecnológicas, políticas e ecológicas.

O país importador apresenta diversos fatores que representam barreiras à importação, como por exemplo: a localização geográfica, quotas de importação, embargos, altas tarifas alfandegárias, boicotes, moeda não conversível, economia instável, capacidade de pagamento, excesso de regulamentação, nível tecnológico, competição, pressão dos sindicatos, código de subsídios e direitos compensatórios, código de normas técnicas, código de valor aduaneiro, acordo relativo a procedimentos sobre licenças de importação, falta de transparência na política de importação, exigência de certificados e testes, legislação sanitária, aspectos culturais, formas de comercialização, formas e custos de promoção, exigências de um alto índice de nacionalização dos produtos e falta de credibilidade (MINERVINI, 1991).

Fazer negócios é muito mais que negociar: fazer negócios é socializar, é amizade, etiqueta, paciência, protocolo e uma longa lista de detalhes culturais... A regra básica nº1 para abordar o mercado externo é o aprendizado das diferenças culturais (MINERVINI, 1991: p. 339).

Segundo Minervini (1991) as variáveis transculturais a serem consideradas nas relações internacionais são: tempo, espaço, protocolo, etiqueta, idade, sexo, religião, história, educação, saudação, higiene, dar presentes, hospitalidade, piadas, superstição, política, linguagem corporal, idioma, valores, atitudes, leis, organização social, adorno do corpo, folclore, tabu em relação a alimentos, música, propriedade, status, cor.

### 2.4 EXPATRIAÇÃO E AJUSTAMENTO INTERCULTURAL

O grau de internacionalização das empresas pode demandar novas formas de atuação de seus executivos. Empresas com maior orientação para o mercado externo podem necessitar deslocamento de seus executivos para o exterior para realizar negociações, ou até mesmo para conduzir negócios ou projetos em outro país.

De acordo com Bartlett e Ghoshal (1992), o envio de executivos para atuação internacional sustenta-se em motivações estratégicas que são definidas em função de três objetivos complementares:

- 1) buscar o entendimento das necessidades do mercado local para que possa ser criada a diferenciação nos produtos para atender as preferências dos clientes e as

características do setor, bem como promover as mudanças culturais e legais no ambiente de mercado aonde irão operar, denominado **resposta local**;

- 2) alavancar as oportunidades de diferentes fatores da produção nacional, buscando economias de escala, compartilhamento de custos e investimentos por meio de diferentes mercados e unidades de negócios, denominado **integração global**; e
- 3) desenvolver na organização o intercâmbio entre as diferentes unidades (centrais ou subsidiárias), para que aprendam entre si e troquem inovações e sistemas de gestão e processos, denominado **aprendizado e inovação**.

Para Black e Gregersen (1999) e Halcrow (1999), os expatriados são enviados ao cumprimento de tarefas internacionais pelas razões a seguir: a) abrir novos mercados; b) facilitar uma fusão ou aquisição; c) instalar novas tecnologias e sistemas; d) aumentar a participação de mercado (*market share*) ou impedir que competidores o façam; e) desenvolver visão de longo prazo de negócios em países estrangeiros; f) transferir conhecimento para profissionais locais; g) aprender e gerar idéias inovadoras; e h) desenvolver habilidades de liderança global.

Com a globalização e a conseqüente intensificação da internacionalização dos negócios, também aconteceu uma série de pesquisas que estudaram o relacionamento entre a cultura nacional, os valores, procedimentos e orientações gerenciais. Uma destas pesquisas foi feita por Hofstede (1991), onde ele estudou a ligação entre as dimensões culturais e os itens gerenciais. Leung et al. (2005) entendem que em um nível macro, a cultura global é criada por *networks* globais e por instituições globais que atravessam fronteiras nacionais e culturais.

Para Hofstede (1980), as pessoas carregam programas mentais que são produzidos e reforçados através da experiência, e estes programas mentais contém um componente da cultura nacional. Depois de analisar dados de mais de 40 países, Hofstede (1980, 1991) constatou a existência de quatro dimensões de valores nos programas mentais que poderiam classificar os países na área cultural. Estas quatro dimensões são: distância do poder; aversão às incertezas; individualismo/coletivismo e masculinidade/feminilidade.

Chen e Li (2005) abordam os aspectos de coletivismo e individualismo dentro das culturas. Os estudos dos autores reforçam proposições de outros autores sobre o maior senso de coletivismo das culturas orientais, em oposição ao individualismo ocidental. Porém, o fato de o indivíduo buscar o coletivismo, privilegiar o grupo o qual faz parte não significa que haja cooperação com outros grupos. A isto os autores denominam visão institucional da cultura. O coletivismo apresenta cooperação intra-grupo, mas não extra-grupo, enquanto que o individualismo não diferencia membros de não membros de um determinado grupo.

Mezias e Scandura (2005) apontam que o desenvolvimento da atividade internacional é composto de três fases: pré-expatriação, expatriação e repatriação. Descrevem a expatriação como *mentoring*, ou seja, um processo em que há um ou vários mentores, e um protegido (*protégé*), e apontam que uma carreira sem fronteiras não está restrita a uma única organização. O *mentoring* seria uma *network* de relacionamentos do *protégé*, cuja utilização de múltiplos mentores melhoraria o desenvolvimento do executivo. Ela transcende os membros organizacionais e consiste em uma seqüência de experiências através de ambos, organizações e trabalhos.

A expatriação vai além da socialização e processo de aculturação que afeta a identidade das carreiras dos expatriados. Eles necessitam aprender novas maneiras de pensar, agir e acumular conhecimento nos contextos culturais e de suas atividades. Embora o expatriado trabalhe para o mesmo empregador, o país estrangeiro pode ser tão diferente que representa uma nova situação de emprego e contrato psicológico (MEZIAS; SCANDURA, 2005).

Franke e Nicholson (2002) explicam que o sucesso de uma expatriação está na combinação de três fatores: ajustamento intercultural, eficácia no trabalho e conclusão da designação. Os critérios de seleção mais adequados a determinar se uma pessoa concluirá sua missão, conseguirá se adaptar à cultura do país destino e realizará os objetivos estratégicos e táticos de sua designação são extremamente relevantes.

Fish (1999) aponta que a atenção relativa a comportamentos apropriados, com respeito à preparação para atravessar fronteiras, socialização, ajustamento e repatriação é mais intensa do que quando se considera o comportamento em um estágio da seleção.

Franke e Nicholson (2002) realizaram um estudo sobre os critérios de seleção de expatriados e obtiveram um ranking de 15 itens: a) amparo ao cônjuge; b) habilidades de comunicação; c) sensibilidade interpessoal; d) interesses culturais e sociais; e) habilidades técnicas; f) necessidade de realização; g) prioridades de trabalho; h) necessidade de autonomia; i) extroversão; j) fluência da língua; l) disponibilidade para treinamento de preparação; m) registro baixo de doenças; n) poucos laços de família; o) férias no exterior; e p) ausência de crianças em idade escolar.

Em seguida, os autores compararam com os dados recolhidos de 700 participantes do negócio. Em seus estudos, perceberam que as práticas atuais mostram que a competência técnica é o critério de seleção mais largamente utilizado, seguido por desempenho em trabalho anterior, talento gerencial e independência de opinião. Aspectos familiares e influência da linguagem, geralmente, apresentam baixa consideração pela companhia. Para os autores, a competência técnica como uma qualidade é necessária para resolver problemas nos negócios e para ganhar respeito entre os colegas, mas pode não ter conexão com o sucesso da designação. Mais importante, em muitos casos, parece ser as habilidades interpessoais, características da personalidade ou os fatores por de trás de sua história social. Provavelmente, o mais importante e negligenciado fator no processo de seleção é a situação da família, o suporte do cônjuge para a designação no estrangeiro (FRANKE; NICHOLSON, 2002).

Mezias e Scandura (2005) também percebem a dificuldade de adaptação do expatriado, pois, segundo estes autores, em 95% dos casos de expatriação, o executivo é escolhido por suas habilidades técnicas e não por suas habilidades culturais.

Para Mezias e Scandura (2005), o maior desafio para fazer negócios internacionalmente é, claramente, adaptação às diferentes culturas. Esta adaptação requer um entendimento da diversidade cultural, percepções e valores.

No processo de ajustamento cultural, mais especificamente na fase de choque cultural, a aculturação é o fator decisivo para a adaptação do indivíduo à nova sociedade. Aculturação segundo Ferreira (1986), é a interpretação da cultura, por meio de um conjunto de fenômenos provenientes do contato direto e contínuo de grupos de indivíduos representantes de culturas diferentes. A aculturação pode ser entendida como o processo pelo qual o membro de um grupo de um *background* cultural se adapta a cultura de um grupo culturalmente diferente (RIEGER; RIEGER, *apud* TUNG, 1998). Com base nestas duas dimensões, quatro orientações básicas para as relações entre grupos culturais são mencionadas: a) **Integração:** atração pela cultura do outro grupo cultural com preservação das normas da própria cultura; b) **Assimilação:** atração pela cultura do outro grupo cultural, mas não preservando as normas da própria cultura; c) **Separação/segregação:** preservação das normas da própria cultura com rejeição à cultura do outro grupo; e d) **Marginalização:** não preservação das normas da própria cultura e rejeição pela cultura do outro grupo.

Para Berry e Kailen (1995) duas dimensões da aculturação podem ser identificadas: (1) a preservação cultural – definida como sendo a extensão que cada membro de um subgrupo cultural precisa preservar de suas próprias normas culturais; e (2) a atratividade à

sociedade parceira – definida como sendo a extensão na qual os membros de um subgrupo cultural são atraídos pelas normas de uma grande sociedade onde eles operam.

Joly (1993) define ainda quatro fases, pelas quais os expatriados passam na experiência existencial no estrangeiro: **Primeira fase:** o encantamento – onde ocorre a constatação rápida pelo executivo expatriado de que o tipo de economia do país-hóspede contém muito mais possibilidades para ele que a do seu país de origem; **Segunda fase:** o negativismo extremo – etapa crucial da experiência cultural de longa duração, sobretudo se for a primeira. Nela se inserem todas as formas de representação cultural do país-hóspede que entram em conflito com a cultura do expatriado; **Terceira fase:** distanciamento ou integração – nesta etapa ou o expatriado rejeita a cultura anfitriã ou aceita-a tornando-se um “nativo”; e **Quarta fase:** o choque da volta – a experiência de vários anos no exterior expõe o expatriado a um choque tanto mais confuso quanto inesperado. As dificuldades de inserção à cultura de origem vão manifestar-se tanto no plano pessoal quanto profissional.

Miller (1973) explica que geralmente é esperado que, quanto maior a diferença entre a cultura do país de origem e do país destino, mais difícil se torna o ajustamento. Esta diferença chama-se "choque cultural". Stening e Hamner (1992) exploram em seus estudos a adaptação cultural ao país destino, acrescentando na análise o *background* cultural dos expatriados. Os estudos realizados por estes pesquisadores com executivos japoneses e americanos nos Estados Unidos, Japão e Tailândia, sugerem que o *background* cultural dos expatriados é mais importante do que as características culturais do país hospedeiro, no processo de adaptação entre culturas.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa constitui um estudo de caso, cuja metodologia descrita por Yin (2005) e Martins (2006) é de natureza empírica, e visa investigar uma determinada situação dentro da realidade em que ela ocorre, apresentando maior foco na compreensão dos fatos que na sua quantificação.

O trabalho utilizou instrumentos de coleta de dados de origem secundária: documentos, livros e artigos; além de fontes primárias, representadas por entrevistas semi-estruturadas realizadas pessoalmente, sendo que cada uma delas teve duração de aproximadamente uma hora e meia, com apresentação prévia da abrangência do conteúdo e objetivos do trabalho, para posterior realização das entrevistas.

Com objetivo de preservar algumas informações consideradas estratégicas e sigilosas por parte das empresas, o estudo não revela as identidades das empresas e dos entrevistados. As empresas são denominadas, simplesmente, de Empresa X e Empresa Y, apresentando-se também os setores das quais as mesmas fazem parte.

A Empresa X tem sua sede na Alemanha e sua atuação está voltada para o fornecimento de soluções de Telecom para empresas provedoras de serviços de telecomunicações. Tem como público-alvo as Empresas Provedoras de Serviço de Comunicação, e em seu posicionamento no mercado, a iniciativa é por criar ou conduzir as tendências. As informações desta empresa foram concedidas por gerente de projetos, com mais de dez anos de atuação na empresa, e que acompanhou por mais de dois anos a implantação de projetos na Alemanha, e por aproximadamente um ano na Colômbia.

A Empresa Y é de nacionalidade brasileira, com sede no Rio Grande do Sul e filiais em Santa Catarina e São Paulo. Desenvolve tecnologias próprias e através de parcerias estratégicas com empresas ligadas às áreas de tecnologia de processos e com os departamentos de engenharia de seus clientes, dedicando-se a projetos, fabricação, montagem e serviços eletromecânicos. As informações foram obtidas através de um dos executivos diretores da empresa, e por um engenheiro de vendas e projetos, o qual conduziu projetos na

Venezuela por dois anos e meio, e atuou em vários países da América do Sul e América Central.

Cabe ressaltar, como mencionado anteriormente, algumas diferenças entre os casos relacionados. A Empresa X é estrangeira, com sede na Alemanha, atua no segmento de Telecom e é de grande porte. A Empresa X é brasileira, de médio porte e atua na montagem de instalação industrial. Porém, ambas apresentam um relevante histórico de atuação internacional, com desenvolvendo projetos em vários países e parcerias com empresas líderes em seus respectivos setores. Quanto aos profissionais entrevistados, estes também apresentam experiência com projetos internacionais, com mais de dois anos de expatriação, atualmente conduzindo projetos dentro do território nacional.

## 4 ESTUDO DE CASO

### Empresa X

A Empresa X tem sua sede localizada na Alemanha e sua atuação está voltada para o fornecimento de soluções de Telecom para empresas provedoras de serviços de telecomunicações. Como organização de grande porte, conta com aproximadamente 2.000 funcionários no Brasil e 40.000 no mundo. Tem como público-alvo as Empresas Provedoras de Serviço de Comunicação, e em seu posicionamento no mercado, a iniciativa é por criar ou conduzir as tendências.

O ambiente competitivo é intenso, o qual é dependente do crescimento econômico e da convergência de Telecom com Entretenimento. Os negócios internacionais são importantes principalmente para projetos de alta tecnologia, onde os recursos são muito especializados e não apresentam volume suficiente para desenvolvimento de recursos locais.

O planejamento, a criação, a gestão e o monitoramento das estratégias são conduzidos a partir do planejamento estratégico da matriz, de onde parte também a orientação para a alocação dos investimentos. Cada *local company* realiza o seu planejamento estratégico, com metas cruzadas para cada unidade de negócio, departamento, linha de produto e setor.

Na condução de projetos internacionais, normalmente a “*local company*” é responsável pelo projeto em seu país, e no caso de necessitar gerenciamento ou recursos técnicos e humanos estes são alocados pela matriz, os quais podem pertencer a qualquer país da organização, porém, preferencialmente da região do projeto. Todos os dados e relatórios dos projetos são integrados no SAP, porém, no dia-a-dia utiliza-se o *MSPProject*.

No que se refere às expectativas dos membros, a empresa aponta que em projetos, normalmente as expectativas são divergentes, pois, de uma maneira ou outra, cada país e cada ser humano tem objetivos e expectativas diferentes, mas procura-se alinhar com os objetivos dos projetos e expectativas dos *stakeholders* dos projetos.

Como forma de avaliação dos resultados, cada *local company* possui metas definidas no planejamento em relação ao desempenho e participação em projetos internacionais, assim como também estes projetos têm uma enorme importância para o desenvolvimento de “*know-how*” em novas tecnologias, influenciando também o poder da *local company* junto a matriz. Para a organização, de maneira geral, os projetos internacionais viabilizam a otimização da utilização de recursos e conhecimentos organizacionais em todo o mundo.

### Empresa Y

Empresa de médio porte e de nacionalidade brasileira, com sede no Rio Grande do Sul e filiais em Santa Catarina e São Paulo, a empresa conta com aproximadamente 1.600 funcionários. Mantém também significativo número de funcionários através de empresas terceirizadas, cujo índice não revelado, varia muito dependendo da quantidade, características e tamanho dos projetos em andamento. Desenvolve tecnologias próprias e através de parcerias

estratégicas com empresas ligadas às áreas de tecnologia de processos e com os departamentos de engenharia de seus clientes, dedicando-se a projetos, fabricação, montagem e serviços eletromecânicos. Alcança os mais diversos segmentos da economia: nutrição animal, óleos vegetais, biodiesel, alimentício, automobilístico, celulose e papel, naval, petroquímico, portuário, químico, tabaco e transportadores.

Na perspectiva de suas atividades, a empresa entende que já não basta acompanhar a velocidade da evolução. Em um mercado cada vez mais exigente e competitivo, excelência é fundamental. É preciso muita competência e uma forte estrutura para oferecer respostas no menor tempo, com o máximo de eficiência. Atenta aos caminhos e às tendências do mercado, a empresa busca alicerçar o seu crescimento em um moderno sistema de gestão, antecipando-se às necessidades do mercado. Procura mudar seu perfil, internamente, com visão de longo prazo de empresa classe mundial com postura e posicionamento profissional, e, externamente, consolidar do nome da empresa no mercado internacional numa visão de empresa estendida, diversificação de atividades, ampliação da base territorial e maior visibilidade impulsionada por novas e importantes parcerias estratégicas.

Os negócios internacionais são extremamente importantes para a organização, representando 40% do faturamento. Os recursos financeiros necessários são significativos, demandados principalmente pelos custos de logística (peças e equipamentos de grandes dimensões), tributos, legislação interna e externa e despesas bancárias. Todos os recursos técnicos e humanos necessários na implantação de projetos no exterior são fornecidos pela empresa, a nível de supervisão. O cliente externo oferece ou contrata recursos de mão-de-obra e de apoio necessários à execução dos projetos, cabendo à empresa a remuneração dos profissionais que atuam no exterior. Quanto aos demais trabalhadores envolvidos no projeto, que inclui basicamente montagem, estes são remunerados pelo cliente ou pela empresa por ele contratada.

Como forma de melhorar a gestão e o fluxo de informações a Empresa Y utiliza o software *MSPProject*. Está em fase de implantação do CRM (*Customer Relationship Management*), ou Gestão de Relacionamento com o Cliente, que automatiza as funções de contato com o cliente. Essa ferramenta compreende sistemas informatizados e fundamentalmente uma mudança de atitude corporativa. Auxilia a organização a angariar e fidelizar clientes atuais, procurando atingir sua satisfação total, através do melhor entendimento de suas necessidades e expectativas. Este recurso é utilizado por gestores de negócios, área comercial e orçamentos.

O ERP (*Enterprise Resource Planning*), ou Planejamento de Recursos de Empreendimento também está em fase de implantação. Este sistema integrado formaliza os relacionamentos entre todas as atividades nas diversas áreas da empresa. O sistema ERP recebe, organiza, armazena processa e transmite informações, além de realizar operações em tempo real, tornando ágil a interação necessária à empresa.

O resultado da implantação destes Recursos de Tecnologia da Informação é um aumento na confiabilidade e rapidez na realização de diversas atividades e circulação de informações. O papel dos sistemas é unificar as informações e compartilhá-las. A consolidação destes sistemas proporciona rápida capacidade de resposta para aumentos no volume de trabalho e aumenta a produtividade individual e das equipes, além da significativa diminuição na quantidade de documentos impressos em circulação.

A empresa procura alinhar os objetivos dos projetos e expectativas dos *stakeholders* dos projetos, levando em conta o planejamento estratégico realizado para cada área de atuação, os critérios de rentabilidade e as tendências futuras para o setor. Assim, a alocação dos investimentos é realizada de acordo com pesquisas de mercado, novas tendências e na gestão de pessoas, o que é contemplado pelo planejamento estratégico elaborado.

Uma das formas mais importantes de alimentar o processo estratégico é a avaliação dos resultados. Como a empresa atua em diversos segmentos, existem metas definidas de acordo com o potencial de cada país, no segmento específico em que a empresa atua, sendo que cada setor realiza sua própria avaliação. Conduzir o planejamento, criar, gerir e monitorar as estratégias requer recursos e habilidades. Para tal, a empresa utiliza o BSC (*Balanced Scorecard*), de acordo com planejamento estratégico, com os recursos humanos disponíveis e as metas estabelecidas para as divisões. No que se refere aos executivos expatriados e os públicos interessados, cada segmento tem responsabilidade pela própria gestão dos executivos ligados à sua área, não havendo centralização para administração dos expatriados, ou seja, cada divisão administra seus próprios projetos no exterior, bem como os recursos humanos e técnicos.

#### 4.1 PERCEPÇÃO DE BARREIRAS POR PARTE DE EMPRESAS E EXECUTIVOS

A principal dificuldade para a iniciação das negociações, para a Empresa X, encontra-se na construção da credibilidade ou referência para determinados tipos de projetos. As demais são contornadas a partir dos interesses em executar projetos no exterior e a necessidade do cliente. Outro ponto que pode impactar são os interesses divergentes, pois os projetos são empreendimentos temporários e muitas vezes os recursos mais apropriados encontram-se alocados, o que pode dificultar a iniciação de projetos. Por outro lado, a alocação dos recursos de maneira não otimizada pode dificultar novos negócios. Também existem problemas referentes à perda de recursos para os próprios clientes internacionais, o que pode limitar os próximos negócios com estes e com outros clientes.

As maiores dificuldades enfrentadas na realização de negócios internacionais, percebidas pela Empresa X e pelos executivos são de ordem legal e cultural. As legais dificultam e limitam o fluxo de recursos entre os países e as culturais podem comprometer a performance do projeto e, em certos casos, quando não gerenciadas adequadamente, podem inviabilizar a realização do projeto de acordo com as expectativas dos *stakeholders*.

Os obstáculos impostos pela expatriação, do ponto de vista da empresa são os aspectos legais, e quanto aos executivos são os aspectos pessoais, porém em alguns casos os aspectos pessoais podem facilitar a expatriação. Os projetos se limitam à exportação de mão-de-obra, pois, normalmente uma empresa local cuida dos produtos. Na utilização de mão-de-obra técnica existe uma série de imposições dos países, principalmente dos Ministérios de Trabalho e Sindicatos que tentam minimizar ou evitar a utilização de mão-de-obra estrangeira. As despesas salariais são custeadas pela filial do país da origem do recurso, porém para períodos maiores de um ano pode ocorrer a transferência de recursos para a *local company* destino.

Outro aspecto é a recepção do cliente ao profissional expatriado, que pode ter predisposições positivas ou negativas em relação às nacionalidades. Coisas simples como o nome do técnico pode ser uma dificuldade ou impeditivo. Na perspectiva dos técnicos, as barreiras são inúmeras, mas a principal é o aspecto pessoal que pode ser tão crítico que, em certos casos, são obrigados a viver em vilas para estrangeiros. O aspecto de *back-office* é muito limitado em projetos internacionais, o que também dificulta o desempenho neste tipo de empreendimento. O relacionamento entre os executivos expatriados e os públicos interessados no exterior ocorre através de uma unidade central com a função de gerenciar os recursos e facilitar a alocação de recursos entre os países. Uma unidade central sob a orientação estratégica da matriz é quem lidera este processo.

Além dos aspectos legais e culturais, a Empresa X destaca que os fatores políticos também podem afetar significativamente o desempenho dos projetos internacionais, devido ao jogo de poder intenso que ocorre com recursos de diferentes países. A cultura é aspecto fundamental nas negociações e na expatriação. A proximidade física e cultural, o

conhecimento prévio sobre o outro país, bem como as lições aprendidas em projetos anteriores podem evitar uma série de conflitos que seriam inevitáveis se tais conhecimentos não existissem.

Normalmente ocorrem conflitos culturais, e na maior parte dos casos resultam de expectativas pessoais, leis trabalhistas diferenciadas e procedimentos gerenciais. O gerenciamento destes conflitos depende muito da habilidade e experiência do *project manager* em tentar entender tais divergências e tentar conciliá-las dentro das possibilidades do projeto.

Para a Empresa Y, as maiores dificuldades enfrentadas na realização dos negócios internacionais são os entraves político-burocráticos (legislação); busca de crédito bancário; grande necessidade de documentos; problemas logísticos (transporte terrestre da empresa até os portos nacionais, estrutura portuária brasileira, e transporte dos portos até o domicílio do cliente no exterior); dificuldade de comunicação entre cliente e empresa, e internamente; e falta de mão-de-obra especializada no exterior.

Por parte dos executivos, as maiores dificuldades nos projetos internacionais são as de adaptação e aceitação cultural. Alguns entraves mais marcantes são as dificuldades em se conquistar a confiança dos *stakeholders* em outro país, expectativas pessoais, formas de relacionamento, as diferenças de hábitos e na alimentação.

Em território estrangeiro, empecilhos são as capacidades técnicas deficientes, problemas logísticos, falta de peças de reposição e de mão-de-obra qualificada, dificuldade de adaptação e aceitação pessoal (aversão ao estrangeiro), além da indisponibilidade de materiais de consumo específicos para a montagem de plantas produtivas.

Para selecionar e enviar um executivo para o exterior, os entraves são de ordem financeira e técnica. Os executivos demandam incentivos financeiros para optarem por conduzirem projetos no exterior. Um outro aspecto é a falta de profissional que preencha os requisitos, ou capacidades técnicas suficientes para conduzir os projetos, que geralmente são complexos e necessitam conhecimentos apurados para serem conduzidos.

Os conflitos acontecem por interesses divergentes, traduzidos em problemas técnicos, deficiência técnica e operacional. Para contorná-los, são definidas as responsabilidades, os parâmetros técnicos, dos índices mínimos e máximos desejados, e as características do que está sendo negociado.

O conhecimento prévio sobre o outro país e sua cultura é essencial, pois, auxilia nos procedimentos antes, durante e após as negociações. Este conhecimento facilita a conquista da confiança e na compreensão dos interesses e necessidades do cliente, possibilitando antever e contornar dificuldades que possam surgir, inclusive na resolução de conflitos.

## 4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após ter desenvolvido o quadro teórico e ter discorrido sobre os dois casos, cabe analisar as evidências empíricas constatadas, à luz da teoria descrita. Embora existam algumas diferenças significativas entre as empresas, como porte, localização da matriz e segmento em que atuam, é possível delinear algumas considerações importantes sobre algumas semelhanças encontradas na capacidade de gerir os negócios internacionalmente.

Ambas as empresas apontaram para a grande representatividade dos negócios internacionais nas suas receitas e para sua sobrevivência, participação esta que se apresenta como tendência crescente. Nos dois casos estudados, as organizações estão buscando não apenas a sobrevivência, mas antecipar-se às tendências e serem líderes de mercado, ou empresas de referência para seus respectivos setores.

Foram identificadas características semelhantes no ambiente competitivo. Nos dois setores a concorrência é intensa, demandando modernos sistemas de gestão dos recursos,

planejamento estratégico, combinados a visões pró-ativas e voltadas para o longo prazo, no intuito de antecipar-se e diferenciar-se dos concorrentes.

Mesmo atuando em vários mercados, a legislação estrangeira se apresenta para as duas empresas como barreira para os negócios internacionais. A explicação para isto seria o fato de cada país elaborar sua própria legislação. São apontadas como principais dificuldades as diferenças na legislação trabalhista e as normas técnicas que regulamentam as especificações de produtos e padrões dos projetos. A condução de negócios ou projetos em vários países pode auxiliar neste aspecto. Negociar com vários países proporciona um *background* significativo sobre possíveis diferenças na legislação de país para país. Além disso, as organizações podem se beneficiar de experiências em negociações anteriores com determinado país para a condução de novos projetos.

O estudo aponta que outra dificuldade importante a ser suplantada diz respeito às expectativas dos *stakeholders* envolvidos. Interesses pessoais e organizacionais são grandes desafios a serem superados, tanto no país sede da empresa quanto no mercado externo. Além destas dificuldades, em muitos casos, os interesses políticos podem causar grande dificuldade na implantação de projetos, sob a forma de favorecimento de algumas empresas ou jogo de poder e influência política e econômica, em que interesses individuais ou de pequenos grupos se sobrepõem aos interesses coletivos.

Como apontado pela teoria, a escolha do profissional a ser expatriado leva em conta primeiramente as habilidades técnicas, ficando as habilidades culturais em segundo plano. Em suma, as dificuldades enfrentadas e o conhecimento necessário para se realizar negócios com outro país e para se enviar um executivo para o exterior se apresentam semelhantes. Em ambos os casos são necessários conhecimentos apurados sobre o outro país, características culturais, legais, econômicas, geográficas e políticas, além de todos os aspectos internos a serem considerados antes de se realizar negociações internacionais. Outro ponto que estudos anteriores apontam, e que ficou evidente nesta pesquisa, é a preponderância dos conhecimentos ou habilidades técnicas sobre as habilidades culturais, sendo este o fator determinante na escolha dos executivos a serem expatriados. São considerados mais importantes os conhecimentos sobre o produto, normas, etc. do que os conhecimentos sobre o outro país e sua cultura para se escolher um futuro expatriado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com abertura comercial, acompanhada da desregulamentação e promoção de maior estabilidade política e financeira, as empresas nacionais necessitaram se desenvolver para enfrentar os concorrentes externos. As empresas estrangeiras passaram a encontrar ambiente propício para realizarem investimentos no país, principalmente através de aquisições via privatizações.

Este cenário proporcionou a busca de novas oportunidades externas, seja por meio de exportação ou de importação, num primeiro momento, e num período posterior, após ganho em aprendizado, a busca de outras formas de internacionalização, incluindo o Investimento Externo Direto, também realizado no Brasil pelas empresas estrangeiras.

A intensificação nas relações inter-fronteiras, sejam através de exportação ou importação ou através do Investimento Externo Direto passou a demandar profissionais capazes de atuarem internacionalmente. Essa demanda tornou explícita a percepção de algumas barreiras à atuação internacional, através da atuação no mercado interno ou externo.

Este estudo procurou apresentar alguns aspectos referentes às barreiras ao comércio internacional e à expatriação de executivos. Percebeu-se, pelo recente histórico da participação brasileira no mercado internacional, a existência de barreiras, tanto no que diz

respeito à internacionalização de empresas, quanto à expatriação de executivos. Os modos de atuação de baixo comprometimento (exportação e importação) e de maior comprometimento (Investimento Externo Direto) com o mercado externo, embora com níveis de comprometimento muito diferentes em intensidade, demandam uma série de habilidades dos executivos, que são muito semelhantes em seus requisitos, e que apresentam basicamente as mesmas dificuldades.

Este estudo conclui que, essencialmente, é necessária uma combinação de características e habilidades para gestores e empresas conduzirem satisfatoriamente as operações internacionais. São necessárias habilidades técnicas, elemento determinante na escolha do expatriado, além das habilidades culturais, adquiridas pelo exercício da carreira profissional. A combinação destes dois elementos, com o conhecimento prévio do cliente, do país e de sua cultura, se possível, com algumas afinidades, pode facilitar o processo de negociação e de condução de projetos internacionais.

O estudo torna-se válido por envolver empresas de diferentes nacionalidades, portes e setores. Porém, o relato de um único caso de cada segmento pode ser apontado como limitação de nosso estudo. Estudos podem emergir, através de relatos de novos casos, da necessidade brasileira em diminuir distâncias e minimizar dificuldades na expansão e gestão internacional e na crescente participação do sexo feminino neste campo de atuação, que são sugeridos como oportunidades nesta inesgotável área de pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- BARTLETT, C. A. ; GHOSHAL, S. What is a global manager?. **Harvard Business Review**, vol. 70, 5, p. 124-132, 1992.
- BERRY, J. ; KAILEN, R. Multicultural and ethnic attitudes in Canada: an overview of the 1991 National Survey. **Canadian Journal of Behavioral Sciences**, 1995, v.27, p.301-320.
- BLACK, J. S. ; GREGERSEN, H. B. The right way to manage expats. **Harvard Business Review**, p. 52-62, March/April 1999.
- CHEN, X. ; LI, S. Cross-national differences in cooperative decision-making in mixed-motive business contexts: the mediating effect of vertical and horizontal individualism. **Journal of International Business Studies**, vol. 36, 622–636, 2005.
- CZINKOTA, M. R. ; RONKAINEN, I. A. **International marketing**. 4. ed. Orlando: The Dryden Press, 1995.
- FERREIRA, A. B. H. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa** – Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1986.
- FISH, A. Selecting managers for cross-border assignments: building value into the process. **International Journal of Management Reviews**. Oxford: Blackwell Publishers, vol. 1, issue 4, p. 461-483, Dec. 1999.
- FRANKE, J. ; NICHOLSON, N. Who shall we send? Cultural and other influences on the rating of selections criteria for expatriate assignments. **International Journal of Cross Cultural Management**. London: Sage Publications, vol. 2, n. 1, p. 21-36, 2002.
- HALCROW, A. **Expats: the squander resource**. Workforce, vol. 78 (4), p. 42-48, 1999.
- HOFSTEDE, G. H. **Culture's consequences: international differences in work-related values**. Beverly Hills: Sage Publications, 1980.
- \_\_\_\_\_. **Cultures and organizations: software of the mind**. New York: McGraw-Hill, 1991.

HONÓRIO, L.; RODRIGUES, S. B.. Integrando fatores relacionais e estratégicos em estudos sobre internacionalização da firma: uma proposta de pesquisa. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - **XXIX ENANPAD**, 2005, Brasília-DF.

JOLY, A. **Alteridade: ser executivo no exterior**. In.: CHANLAT, J. F. (coord.) **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 1993. v. 1.

KEEGAN, W. J. ; GREEN, M. C. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 2000.

KOTABE, M. ; HELSEN, K. **Administração de marketing global**. São Paulo: Atlas, 2000.

LABATUT, Ê. N. **Política de comércio exterior**. São Paulo: Edições Aduaneiras, 1994.

LEUNG, K. [et al.]. Culture and international business: recent advances and their implications for future research. **Journal of International Business Studies**, vol. 36, 357–378, 2005.

MACHADO, M. A. ; SCORSATTO, R. Z. Obstáculos enfrentados na exportação: um estudo de caso de exportadoras gaúchas de pedras preciosas. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - **XXIX ENANPAD**, 2005, Brasília-DF.

MARTINS, G. de A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

MEZIAS, J. M. ; SCANDURA, T. A. A needs-driven approach to expatriate adjustment and career development: a multiple mentoring perspective. **Journal of International Business Studies**, vol. 36, 519–538, 2005.

MILLER, E. Regional location and international work experience as correlates of the job satisfaction of expatriate managers. **Journal of Economics and Business**, n. 21, p. 121-127, 1973.

MINERVINI, N. **O Exportador – Como iniciar e conduzir sua empresa a uma estratégia sólida e segura de exportação**. São Paulo: Edit. Makron, McGraw-Hill, 1991.

MOINI, A. H. Barriers inhibiting export performance of small and medium-sized manufacturing firms. **Journal of Global Marketing**. Vol. 10 (4), p.67-93, 1997.

PRATES, M. A. S. ; BARROS, B. T. **O estilo brasileiro de administrar**. In.: PRESTES MOTTA, F. C. ; CALDAS, M. P. (org.) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

ROCHA, Â. da. **Empresas e clientes: um ensaio sobre valores e relacionamentos no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam?** Rio de Janeiro: NUPIN/COPPEAD/UFRJ, 2001.

STENING, B. W. ; HAMMER, M. H. Cultural baggage and adaptation of expatriate Americans and Japanese managers. **Management International Review**, vol. 32, p. 77–89, 1992.

TANURE, B. **Gestão à brasileira: uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TUNG, R. L. American expatriates abroad: from Neophytes to Cosmopolitans. **Journal of World Business**, vol. 33, p. 125-144, 1998.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.