



REVISTA ELETRÔNICA DE  
NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

v. 9, n. 3, p. 57-77, set./dez. 2014  
<http://internext.espm.br>  
ISSN 1980-4865

*Artigo*

---

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

*Vinicius Chunques Gervasoni<sup>1</sup>*  
*Edson Keyso de Miranda Kubo<sup>2</sup>*  
*Milton Carlos Farina<sup>3</sup>*

**Resumo:** O objetivo deste artigo é identificar a percepção do expatriado brasileiro em relação à distância psíquica no processo de internacionalização. 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, foi feita uma revisão das pesquisas sobre distância psíquica e internacionalização de empresas, bem como dos processos de expatriação, que são diretamente influenciados pelo desafio da distância psíquica. Foram identificados, por meio de 24 entrevistas, as percepções dos expatriados brasileiros acerca da distância psíquica, em que se observou que a distância psíquica tende a ser alta para a dimensão cultural e mediana para as dimensões de negócios e do macroambiente na amostra pesquisada. Além disso, as dificuldades no processo de expatriação tendem a intensificar a percepção de alta distância psíquica para os expatriados brasileiros.

**Palavras-Chave:** Distância Psíquica; Expatriação; Internacionalização; Gestão de Pessoas Internacional

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS, São Caetano do Sul, SP, Brasil; e-mail: vini\_gervasoni@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Doutor em Administração de Empresas pela FGV/ EAESP-FGV. Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA da Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS, São Caetano do Sul, SP, Brasil; e-mail: edsonkubo@uscs.edu.br

<sup>3</sup> Doutor em Administração pela USP/FEA. . Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA da Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS, São Caetano do Sul, SP, Brasil; e-mail: milton\_farina@uol.com.br

## INTRODUÇÃO

À medida em que os mercados se tornam globalizados, uma das principais direções para criar oportunidades de crescimento nas empresas é a entrada em novos mercados além das fronteiras nacionais (JOHANSON; VAHLNE, 1977; THOMÉ; MACHADO; VIEIRA; CARVALHO, 2013). Entre 1997 e 2007, em média, as vendas de subsidiárias e o valor agregado por essas operações representaram respectivamente 52% e 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) equivalia a 12% do capital bruto mundial (MARIOTTO, 2007). Essa tendência de intensificação no processo de internacionalização não tem declinado e vem sendo observada também nos últimos anos, entre os países emergentes (THOMÉ; MACHADO; VIEIRA; CARVALHO, 2013).

Não obstante, essa entrada em novos mercados configura um contexto caracterizado por desafios, dentre eles a gestão internacional de pessoas, que contempla o recrutamento, a seleção, expatriação, entre outros e a gestão intercultural, que trata, por exemplo, de aspectos de adaptação de expatriados aos novos contextos culturais, ambientes multiculturais de trabalho, além do desafio dos expatriados em se ajustarem à cultura do país anfitrião (KUBO; BRAGA, 2013). Assim, a adaptação do expatriado ao novo contexto cultural do país anfitrião constitui fator crucial para o sucesso do processo de internacionalização (TANURE; BARCELLOS; FLEURY, 2009). A principal barreira que poderia dificultar essa adaptação intercultural dos expatriados e dificultar a internacionalização seria a distância psíquica, pois poderia impedir ou prejudicar, por exemplo, o fluxo de informações entre empresas e mercados estrangeiros ou entre fornecedores e consumidores, além dos desconfortos interculturais em termos de diferenças de valores, hábitos e dificuldades de comunicação entre expatriados e locais, entre outros (JOHANSON; WINDERSHEIM-PAUL, 1975; TANURE; BARCELLOS; FLEURY, 2009; KUBO; BRAGA, 2013).

Puck, Kittler e Wright (2008) também enfatizam que a distância psíquica representa o principal desafio a ser vencido pela empresa e seus expatriados em um processo de internacionalização. Os primeiros agentes a sentirem a distância psíquica são os expatriados, que constituem os empregados que serão designados a uma missão em outro país estrangeiro, empregados que estão atuando na subsidiária em outro país ou que já retornaram da missão internacional. Esses expatriados 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).

O construto da distância psíquica pode ser mensurado em nível nacional, 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). Assim, torna-se crucial identificar a percepção dos expatriados quanto às relações entre a 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. Como o expatriado atua em uma subsidiária, vale destacar também a importância da distância psíquica no nível da empresa, que é representada pelo “nível organizacional”. Esse nível se relaciona em termos gerais às dimensões de negócios e do macroambiente da distância psíquica, ao abordar questões como modo de entrada, relacionamento entre empresas e aspectos institucionais e regulatórios do mercado local.

Portanto, ressalta-se que o objetivo deste artigo é identificar a percepção do expatriado brasileiro em relação à distância psíquica no processo de internacionalização. Optou-se assim por abordar esse construto em seu nível individual, sem preterir o nível organizacional em que o desafio da distância psíquica emerge. Este artigo está organizado em cinco partes principais, que são respectivamente a introdução, revisão da literatura sobre a distância psíquica e suas dimensões, metodologia, apresentação e discussão dos resultados e por último a conclusão.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Contextualização do processo de internacionalização

O crescimento do investimento direto estrangeiro (IDE) por parte de empresas de países emergentes, além do aumento do fluxo de IDE por parte dos países desenvolvidos nos últimos anos indica a intensidade de negócios em âmbito internacional. Concomitantemente, os consumidores se tornam 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 internacional (THOMÉ; MACHADO; VIEIRA; CARVALHO, 2013).

Quando se pensa em internacionalização, abordam-se os modos de entrada de uma organização em outros mercados, que são respectivamente: a 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 (CAVUSGIL, 1984; KHAUAJA; TOLEDO, 2011). O IDE configuraria o modo de entrada mais comprometedor, correspondendo, por exemplo, ao *greenfield*.

Ao pesquisar o tema da internacionalização, torna-se comum o estudo de casos de empresas de países desenvolvidos, em especial norte americanos e europeus. A expansão internacional de empresas americanas e europeias ocorreram durante o final do século XIX e, após a Segunda Guerra Mundial e esse processo de internacionalização de empresas continua sendo crescente. Porém, dada a conjuntura econômica internacional, observam-se cada vez mais países emergentes, incluindo o Brasil, inseridos nesse processo de internacionalização, que representa um contexto pouco estudado na literatura (TEIXEIRA; SILVA; LESSA, 2009; TANURE; BARCELLOS; FLEURY, 2009).

Com o objetivo de se manterem competitivas e principalmente viabilizar um crescimento consistente, as empresas brasileiras estão internacionalizando suas operações. O processo de internacionalização das empresas brasileiras é recente, tendo se intensificado nos últimos anos (THOMÉ; MACHADO; VIEIRA; CARVALHO, 2013). Em contraponto às possíveis vantagens de um processo de internacionalização, as empresas enfrentam desafios principalmente com relação ao ambiente intercultural. Os desafios interculturais envolvem a necessidade de entender a linguagem, diferenças de valores, comportamento do consumidor, padrões culturais, ambiente jurídico e institucional bem como estruturas de poder típicas de outros países, o que remete ao construto da distância psíquica (TANURE; BARCELLOS; FLEURY, 2009).

Desta forma, torna-se relevante que a percepção do expatriado brasileiro sobre os desafios do processo de internacionalização, sintetizados em sua maior barreira que é a distância psíquica (TANURE, BARCELLOS, FLEURY; 2009), mereça ser objeto de estudo deste artigo.

O ingresso de países emergentes como atores globais tem fomentado novas possibilidades de pesquisas sobre diferentes perspectivas teóricas para cobrir lacunas não preenchidas, tais como a escassez de pesquisas sobre a distância psíquica no processo de internacionalização de empresas brasileiras. 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, SUN, PINKHAM, CHEN, 2009), por trazerem discussões sobre ambientes em transformação, característicos de países emergentes. 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.

O fato é que é cada vez mais difícil analisar o processo de internacionalização de países emergentes a partir apenas de referenciais teóricos de países desenvolvidos. Portanto, há novidades e lacunas quando se trata da internacionalização de países emergentes, que acompanha desafios inerentes ao desafio da gestão intercultural e da gestão internacional de pessoas (GPI), que inevitavelmente compõem o escopo da distância psíquica. 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 mais eficientes (O'GRADY, LANE, 1996; TANURE, BARCELLOS, FLEURY, 2009).

Estudos relacionados à gestão de expatriados compõem a Gestão de Pessoas Internacional (GPI) e analisam as relações entre novidade cultural do país onde se instala uma subsidiária e o grau de dificuldade para o(s) expatriado(s) 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 e superar a distância psíquica. Porém, pouco se sabe sobre a percepção dos expatriados brasileiros acerca da distância psíquica que vivenciam ou vivenciaram no processo de internacionalização. Seria efetivo, portanto, esclarecer o construto da distância psíquica, apresentando suas dimensões e implicações para a internacionalização.

### **Distância psíquica**

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 constructo da distância psíquica.

A distância psíquica inclui diferença de idioma, educação, prática de negócios, cultura e desenvolvimento industrial, que podem causar desconforto psicológico no indivíduo. Esse desconforto psicológico pode causar irritação, insegurança, passividade e queda do desempenho e

da eficiência, o que poderia comprometer o desempenho de um expatriado em sua missão internacional (CHILD; WONG, 2002; TANURE; BARCELLOS; FLEURY, 2009; KUBO; BRAGA, 2013).

Além disso, a distância psíquica pode ser um fator determinante ou influenciador na escolha do país em que a empresa expandirá o seu mercado. Conforme abordado por diversos autores, as empresas partem do pressuposto básico de iniciar processos de internacionalização em mercados ou países com menor distância psíquica com relação ao país da matriz (JOHANSON; VAHLNE, 1977; HEMAIS; HILAL, 2004). São várias as definições de distância psíquica como mostra o quadro 1 a seguir.

<b>Autor</b>	<b>Definições</b>
Beckerman (1956)	Primeiro a usar o termo distância psíquica. Define como a distância percebida entre países e suas consequências para o comércio internacional.
Johanson e Wiedersheim-Paul (1975)	Definem como fatores que impedem ou perturbam o fluxo de informações entre firmas e mercados.
Johanson e Vahlne (1977)	Definem como o conjunto de fatores que impedem o fluxo de informação de e para o mercado.
Ford (1984)	Definem como a extensão em que os valores e normas de duas empresas diferem, em razão de suas características nacionais distintas.
Fletcher e Bohn (1998)	Definem como a forma pela qual o indivíduo vê o mundo.
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, Silva e Lessa (2009)	Define como a soma das variáveis que fazem com que haja possibilidade ou não entre as relações comerciais de indústrias para mercados.

**Quadro 1: Principais definições de distância psíquica**

Fonte: Elaborado pelos autores

O que se nota do quadro 1 é que não parece haver consenso quanto à definição desse construto, mas que na maioria dos casos há referências à ideia de grau em sua definição. Assim seria possível dizer que a distância psíquica entre dois países é, por exemplo, alta ou baixa.

Além disso, cabe observar que prevalece, em termos gerais, a visão de Evans, Treadgold e Mavondo (2000). Esses autores 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.

## **Dimensões da distância psíquica**

As subseções a seguir mostram as três dimensões que permitem compreender, de acordo com a literatura revisada, o construto da distância psíquica, que são respectivamente: cultural, negócios e macroambiente.

### **Dimensão cultural**

A dimensão cultural evoca a apresentação de pesquisas sobre outro construto também importante no âmbito deste artigo que é a cultura em termos nacionais e organizacionais. 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).

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.

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. Estes elementos condicionam e direcionam o comportamento das pessoas e determinam o comportamento das organizações.

Segundo Tanure e Duarte (2006), quando as organizações entram em mercados internacionais podem enfrentar 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, porém, independentemente deste grau, as regras e os procedimentos organizacionais não podem entrar

em conflito com os valores das pessoas, ou seja, deve-se manter uma consistência nas práticas de gestão e cultura, tanto nacional quanto organizacional, do país anfitrião.

Quando se leva em consideração a dimensão cultural da distância psíquica – também chamada ‘distância cultural’, ou ‘distância nacional’ – pode-se considerar como fator-chave a percepção acerca das diferenças culturais e de negócios entre mercados (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.

### **Dimensão de negócios**

Sob esta dimensão, a distância psíquica é encarada pela dinâmica dos negócios entre empresas. Isso remete ao desenvolvimento de teorias de internacionalização que ajudam a explicar esta dimensão a partir do modo de entrada, de relacionamento entre as organizações e o modo como os negócios são conduzidos.

Contudo, o desenvolvimento dessas teorias aponta para uma variedade de direções (MELIN, 1992; SHARMA; ERRAMILLI, 2004). Em suma, as teorias de internacionalização pretendem explicar quais são os fatores que levam as empresas a atuarem nos mercados internacionais (DUNNING, 1988), o modo de entrada das empresas nesses mercados e o relacionamento que se estabelece entre as organizações envolvidas nesse contexto (VERNON, 1966; JOHANSON; VAHLNE, 1977; JOHANSON; VAHLNE, 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 pela Escola de Uppsala (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977) e pela Teoria de *Networks* (JOHANSON; VAHLNE; 1977).

Diante disso, tornou-se relevante buscar o referencial teórico que pudesse relacionar a distância psíquica com a internacionalização. Hemaïs e Hilal (2004) compilaram as principais teorias de internacionalização dessas duas linhas de pesquisa e mostraram que a Escola de Uppsala (também conhecida como “Teoria de Uppsala”), constitui a única teoria que expressa claramente a ligação entre o processo da internacionalização com o construto da distância psíquica. De acordo com essa teoria, a internacionalização de uma empresa ocorre de um modo gradual, partindo de países mais próximos culturalmente, de modo a mitigar diferenças que atrapalhem os negócios, representadas pela distância psíquica. Além disso, essa teoria apregoa que o comprometimento no processo de internacionalização ocorre também de modo gradual, necessitando assim de maior conhecimento do mercado estrangeiro para se consolidar (JOHANSON; VAHLNE, 1977; HEMAÏS; HILAL, 2004). Assim a empresa começa exportando a partir do seu país de origem para o país estrangeiro, o que seria a fase inicial e após um certo conhecimento de contatos locais poderia partir para novas formas de entrada mais comprometedoras, tais como o licenciamento, que exige um contrato com um parceiro local,

abertura de escritório comercial e finalmente o investimento direto estrangeiro, por meio da abertura ou instalação de uma unidade ou planta produtiva (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

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, Polizelli, Prado e Melo (2006) acreditam que o gradualismo nas etapas de internacionalização não deve ser uma regra; segundo eles a Teoria de Uppsala não reconhece que as etapas podem ser influenciadas pela velocidade de crescimento de determinados mercados.

Assim, sob esta dimensão, a distância psíquica é estudada a partir da abordagem adotada pela empresa Brasileira (econômica/comportamental) e seu modo de entrada no mercado estrangeiro escolhido. A partir daí desafios como práticas de negócios, negociação, relacionamento com locais emergem como facetas a serem investigadas para identificar o grau de distância psíquica entre o mercado estrangeiro local e o mercado do país de origem.

### **Dimensão do macroambiente**

Para o entendimento da distância psíquica de forma mais ampla, diversos autores (JOHANSON; VAHLNE, 1977; HILAL; HEMAIS, 2002) consideraram variáveis do macroambiente que, por sua vez, configuram outra dimensão da distância psíquica. Para o entendimento do conceito de dimensão macroambiente deve-se levar em conta, aspectos tais como os fatores econômicos, político-legais, socioculturais, demográficos e tecnológicos do país ou mercado estrangeiro. Esses fatores abrangem ainda os idiomas, o contexto institucional e educacional e patamares diferenciados de desenvolvimento industrial.

Ao se decidir pela internacionalização, a empresa poderia optar por diferentes modos de entrada que ressaltariam a influência desta dimensão na distância psíquica. 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).

O conhecimento desta dimensão 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, em especial no ambiente macroeconômico estrangeiro. 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).

Assim, a dimensão do macroambiente envolve os padrões de desenvolvimento econômico, infraestrutural, crescimento e saturação do mercado que devem servir de “termômetro” para as organizações. No que tange o 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 macroambiente 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) e constituem uma das dimensões mais importantes da distância psíquica.

### **Distância psíquica e a expatriação**

Um indivíduo percebe o mundo a partir de uma visão influenciada por estereótipos e aspectos culturais e disso decorre a percepção de distância entre seu país de origem e o de outro país estrangeiro (SILVA; ROCHA; FIGUEIREDO, 2007). Ademais, há ainda o pressuposto de que os indivíduos de uma mesma organização, dado o processo de socialização em determinada firma, podem compartilhar da mesma visão de um país estrangeiro, mesmo inseridos em culturas e histórias distintas, conforme afirmam Silva, Rocha e Figueiredo (2007).

Sabendo que o objeto de estudo deste artigo foi identificar a percepção do expatriado brasileiro acerca da distância psíquica, torna-se relevante verificar o que a literatura aborda em 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 internos, que são próprios do organismo do indivíduo; e fatores externos, que são próprios do meio ambiente. No que tange o expatriado, esses fatores internos corresponderiam à cultura organizacional e os fatores externos à cultura nacional do país anfitrião. 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 seria composta de valores essenciais compartilhados internamente por uma organização e para entender a cultura da organização é necessária uma compreensão prévia da cultura nacional (MOTTA, 2006), no caso, a cultura dos países para os quais os expatriados são enviados. O estudo do confronto entre o indivíduo (expatriado) e uma nova cultura organizacional e nacional do país anfitrião é tratado no campo da GPI e constitui um de seus temas mais relevantes (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007; LIMA, 2009; FREITAS, 2000; KILIMNIK, 1999).

Isso ocorre, pois a falha dos expatriados em seus postos internacionais tem um custo econômico, organizacional e pessoal impactante. Para que essas 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. Somam-se a isso a necessidade de acompanhar e prover o apoio organizacional ao expatriado no país anfitrião, para que possa mitigar e mesmo superar a distância psíquica e assim cumprir com sucesso sua missão, pois vale ressaltar que disso depende também o sucesso do processo de internacionalização. Isso ocorre porque o ingresso

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

Devido a isso, há um grande esforço das correntes tradicionais de pesquisa na determinação de fatores que afetam o processo de internacionalização e que inevitavelmente perpassam o construto da distância psíquica (ROCHA, 2004). Em geral, estes fatores podem ser tanto objetivos quanto subjetivos, além de associados às características dos executivos, características da empresa e variáveis associadas às relações entre as firmas e seus parceiros estrangeiros. Torna-se, portanto, efetiva e a identificação dos fatores que compõem a distância psíquica, que de acordo com Rocha (2004) são respectivamente:

- i) Percepção sobre as pessoas, que inclui a comunicação, língua e relacionamento com locais;
- ii) Percepção sobre o ambiente de negócios, que inclui maneiras de fazer negócios (características de produtos, canais de distribuição, práticas de negócios, dentre outros), expectativas dos consumidores e qualidade dos produtos;
- iii) Percepção do macroambiente, que inclui a maturidade do mercado (Competição de preços, atividades da concorrência), sistema econômico (desenvolvimento econômico e estabilidade) e sistema regulatório (leis trabalhistas, sindicatos e regras de crédito).

Observa-se, portanto, que há três percepções (pessoas, ambiente de negócios e macroambiente) que se assemelham de certo modo às dimensões da distância psíquica (cultural, de negócios e macroambiente), já apresentadas no início da revisão da literatura. Esses três percepções se subdividem em elementos diversos que representam temas da realidade diária dos expatriados, tais como a comunicação com a população local, relacionamento, práticas de negócios em geral e o ambiente econômico e institucional. A coerência e frequência com que tais elementos aparecem na literatura respaldaram a escolha desses referenciais para a formação das categorias, temas e mesmo roteiro das entrevistas deste artigo. A próxima seção tratará desses aspectos metodológicos.

## METODOLOGIA

A abordagem que caracteriza essa pesquisa foi 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 produziu medidas quantitativas de características e comportamentos, mas buscou-se tratar as mesmas em um nível de realidade qualitativo, já que quantitativamente não se pode fazer, segundo Minayo (2009). Além disso, essa pesquisa caracterizou-se pela sua abordagem indutiva por ter seu objetivo principal voltado à compreensão de pessoas e situações em que essas estão inseridas.

A natureza dessa pesquisa foi classificada como exploratória e descritiva. É exploratório, já que teve como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, a saber, (GIL,

2009), a percepção dos expatriados sob a óptica da distância psíquica; e descritiva porque implicou na descrição das características de determinada população ou fenômeno, conforme explica Gil (2009).

Adotou-se como técnica de coleta de dados as entrevistas semiestruturadas, que objetivam a compreensão detalhada das crenças, atitudes, valores e motivações, em relação aos comportamentos das pessoas em contextos sociais específicos (GASKELL, 2002). 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.

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 macroambiente (maturidade do mercado, sistema econômico e sistema regulatório). Adicionalmente, foram incluídas três questões gerais que abrangem o processo de internacionalização.

Os critérios utilizados para a seleção dos entrevistados foram: ser de nacionalidade brasileira; ser um profissional expatriado – ter residido no exterior por no mínimo um ano; ter retornado ao Brasil há no máximo cinco anos, para preservar dados e relatos recentes; pertencer a uma multinacional brasileira ou a uma multinacional estrangeira com operações no Brasil. A estratégia adotada para a definição do número de entrevistas, no caso desta pesquisa, foi o princípio de saturação, em que as falas e percepções começam a ficar repetitivas em termos de similaridade de ideias (GODOI; MATTOS, 2006).

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 definir as categorias foram identificados os códigos a partir das citações. Esses códigos se referem ao tema ou ideia resumo dessas mesmas citações; 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; 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).

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 estava vivenciando, permitiram adquirir confiança empírica, notando-se saturação nos dados obtidos.

A tabela 1 apresenta os dados sócio-demográficos dos entrevistados, evidenciando o sexo, em que prevalecem levemente os homens (13); a faixa etária, em que predominam as faixas entre 20-30 anos com 10 entrevistados e 30-40 com 13 entrevistados; estado civil, em que a maioria é composta de solteiros (11); tempo no país anfitrião, em que a maior parte se concentra na faixa entre 1 e 2 anos (22); tempo decorrido após o retorno da expatriação, que respeitou o critério de repatriação em até 5 anos e por último o país anfitrião, em que predominam os países desenvolvidos.

Dados	nº de expatriados (total:24)
Sexo	
masculino	13
feminino	11
Faixa etária	
20-30	10
30-40	13
40-50	1
>50	0
Estado civil	
Solteiro	11
Casado	9
Divorciado	4
Tempo no país anfitrião	
1-2 anos	22
3-4 anos	1
>5 anos	1
Tempo decorrido após o retorno da expatriação	
1-2 anos	13
3-4 anos	10
não havia retornado até a época da entrevista	1
Tempo na empresa	
1-3 anos	2
4-6 anos	9
7-9 anos	8
10 anos ou mais	5
País anfitrião (destino da expatriação)	
Alemanha	3
Argentina	1
Bélgica	1
EUA	4
França	1
Holanda	3
Reino Unido	1

Japão	1
México	2
Polônia	1
Suécia	1
Canadá	1
Malásia	1
Suiça	3

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

Fonte: elaborados pelos autores

Como forma de obter informações diferenciadas, buscou-se entrevistar pessoas que trabalharam ou estavam trabalhando em diferentes setores e ramos de atividades, que tem por finalidade garantir a diversidade de perfis e contextos dos entrevistados. Além disso, ainda para garantir obter informações diferenciadas, buscou-se também entrevistar pessoas que trabalharam ou estavam 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.

## APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise de conteúdo das 24 entrevistas deu origem a oito categorias, que equivalem às categorias apresentadas na seção da revisão da literatura, com exceção da categoria “dificuldades no processo de internacionalização”, que emergiu como algo novo. O quadro 2 apresenta uma equivalência entre as categorias desta pesquisa, decorrentes da análise de conteúdo e as categorias apresentadas na seção da revisão da literatura.

<b>Categorias decorrentes da análise de conteúdo</b>	<b>Categorias decorrentes da revisão da literatura</b>
Adaptação à comunicação	Dimensão cultural (DC)
Adaptação à cultura local	
Ajustamento às exigências dos consumidores	Dimensão de negócios (DN)
Ajustamento às práticas de negócios	
Ajustamento à maturidade do mercado local	
Ajustamento ao sistema econômico	Dimensão do macroambiente (DM)
Ajustamento ao sistema regulatório	

Dificuldades no processo de expatriação	Sem equivalência- nova categoria
---	----------------------------------

**Quadro 2: Equivalência entre as categorias da distância psíquica**

Fonte: Elaborado pelos autores

Do quadro 2, observa-se que as categorias decorrentes da distância psíquica são na realidade as três dimensões (DC, DN e DM) desse construto apresentados na seção da revisão da literatura. Essas dimensões emergiram naturalmente a partir da análise de conteúdo das citações de expatriados e repatriados. A codificação das citações e a frequência com que apareciam nas entrevistas permitiu também uma análise da força de cada categoria nesta pesquisa.

No que tange a dimensão cultural (DC), identificou-se que a distância psíquica se manifesta pelo desconforto com a língua, relações humanas, rigidez em processos e horários e a cultura fechada e reservada dos países não latinos em que estiveram esses entrevistados. Observa-se um estranhamento inicial por parte dos entrevistados quanto aos países anfitriões e expressões como “frieza” e “falta de calor humano” parecem reforçar a percepção de que a distância psíquica é alta e afeta o cotidiano dos expatriados.

Em relação à dimensão de negócios (DN), as citações mostram que parece haver entre os entrevistados um misto de conforto e desconforto quanto às práticas de negócios do país anfitrião. O conforto se manifesta quando os expatriados parecem se identificar com a transparência, foco e objetividade do ambiente de negócios dos países anfitriões, que são em sua grande maioria países desenvolvidos. Já o desconforto ocorre quando os entrevistados mencionam a dificuldade em fazer amizades no ambiente de trabalho e a falta do “jeitinho brasileiro”, que flexibiliza e facilita as negociações e processos. Assim, quanto a esta dimensão de negócios os entrevistados parecem indicar uma média distância psíquica.

Quanto à dimensão do macroambiente, observa-se também um equilíbrio entre desconforto e conforto por parte dos entrevistados na análise de conteúdo de suas citações. Os entrevistados indicaram que se sentem desconfortáveis com o excesso de burocracia, restrições dos canais de distribuição, rigidez das leis e força dos sindicatos, mas por outro lado apreciam a estabilidade das instituições, o desenvolvimento econômico e a ética na concorrência. Aqui se observa também uma média distância psíquica entre os entrevistados.

Quanto à categoria “dificuldades no processo de expatriação”, observou-se que os entrevistados apresentaram um alto grau de desconforto com as políticas de GPI de suas respectivas empresas, o que aparentemente intensificou a distância psíquica. Reclamações quanto à falta de apoio da empresa, desconsideração pela família do expatriado, falta de treinamento, falta de apoio em questões do dia a dia como cartões de crédito, plano de saúde e repatriação precária ilustram essas citações. Vale ressaltar que essa categoria apresentou o maior número de citações, o que indica também o seu peso dentro desta análise.

O quadro 3 apresenta as categorias desta pesquisa decorrentes da análise de conteúdo e entre parênteses a dimensão da distância psíquica equivalente, baseada na revisão da literatura. Há também a apresentação dos códigos pertinentes a cada uma das categorias com a indicação das respectivas frequências com que apareceram durante as entrevistas.

<b>Categorias da pesquisa</b>	<b>Códigos e suas respectivas frequências identificadas nas entrevistas</b>
Adaptação à comunicação (DC)	A comunicação barra atividades cotidianas e práticas de negócios (20); 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 locais (18); A dificuldade com a língua transcende o ambiente de negócios (13); O aspecto cultural que mais influencia na comunicação escrita e falada, bem como nas relações com os nativos é a cultura fechada e mais reservada do país anfitrião (9); A cultura local influencia muito na comunicação com os locais, tanto escrita quanto falada (7)
Adaptação com cultura local (DC)	A “frieza”, “falta de sentimento”, e de “calor humano” dos nativos são apontados como aspectos negativos (16); A percepção sobre o país anfitrião mudou de forma positiva durante o período de expatriação (12); A cultura nacional influencia a percepção do expatriado (7); O período de expatriação ajudou o desenvolvimento pessoal do expatriado (9); Dificuldade em seguir um horário mais rígido e distinto do qual estava habituado no Brasil (5); O “jeitinho brasileiro” distancia o expatriado dos nativos, pois os locais não apresentam contornos nos processos e atividades (4); O clima meteorológico do país anfitrião não agrada quando comparado ao clima brasileiro (4)
Ajustamento às exigências dos consumidores (DN)	Os consumidores locais exigem as mesmas coisas que os consumidores Brasileiros (24)
Ajustamento às práticas de negócios (DN)	Aspectos como objetividade, firmeza, transparência e foco foram percebidos em quase todas as falas (20); O expatriado Brasileiro percebe claramente no país anfitrião a divisão entre amizade e colega de trabalho (17); O ambiente altamente institucionalizado e formal, sem o “jeitinho brasileiro”, parece ser bom por um lado e dificultar por outro as negociações (7); Falta de flexibilidade na negociação com relação a valor, prazo e processos no ambiente do país anfitrião (5)
Ajustamento à maturidade do mercado local (DN)	Excesso de burocracia (5); Os canais de distribuição são mais segmentados (3); Boas práticas de negócios com ênfase na valorização da qualidade nos produtos e na prestação de serviços são percebidos como fatores de decisão de compra do consumidor local (14); Estabilidade e respeito nas práticas de concorrência (11);
Ajustamento ao sistema econômico (DM)	A estabilidade e o nível de desenvolvimento econômico do país ajudou os negócios (23)
Ajustamento ao sistema regulatório (DM)	As leis trabalhistas e a rigidez em aspectos legais são evidentes no ambiente de negócios (15); Atuação marcante dos sindicatos e associação dos trabalhadores (13)
Dificuldades no processo de expatriação	As políticas de GPI das empresas não têm preparado os expatriados para o desafio de morar no exterior (21); Deficiências em relação ao processo de expatriação e repatriação por parte das empresas (20); Deficiências em relação ao treinamento, em relação aos conhecimentos do idioma e das características do país anfitrião e

	falta de preocupação com a união familiar (18); Reconhecimento da experiência adquirida no processo de expatriação (14); Entrevistados que obtiveram promoções durante a expatriação e ao serem repatriados (13); Falta de apoio da empresa durante o período de expatriação no que tange o plano de saúde e a utilização dos cartões de crédito (12); Falta de organização da empresa na preparação de aspectos processuais de embarque e desembarque, passaporte, visto e recepção dos expatriados no país anfitrião (9)
--	--

**Quadro 3: Categorias acerca da distância psíquica e seus respectivos códigos**

Fonte: elaborado pelos autores

As categorias relacionadas à dimensão cultural (adaptação à comunicação e adaptação à cultura local) e às dificuldades no processo de expatriação indicaram a percepção de alta distância psíquica por parte dos expatriados. De acordo com Rocha (2004); Laraia (1993); Pliopas e Agli (2003); Tanure e Duarte (2006) a dimensão cultural é determinante no bem estar psicológico em um processo de expatriação e isso pode afetar a percepção da distância psíquica. Isso ocorreu também com as dificuldades no processo de expatriação, que de acordo com Tanure, Evans e Pucik (2007), Freitas (2000), Kilimnik (1999), Kubo e Braga (2013), Tanure, Barcelos e Fleury (2009) também intensificam a distância psíquica ao evitar o fluxo de informações, precarizar a condição do expatriado no país anfitrião e a impactar negativamente no desempenho do expatriado.

Já as categorias relacionadas à dimensão de negócios (ajustamento às exigências dos consumidores, ajustamento às práticas de negócios e ajustamento à maturidade do mercado local) e à dimensão do macroambiente (ajustamento o sistema econômico e regulatório) indicaram uma média distância psíquica por parte dos entrevistados. Isso se deve provavelmente ao fato da maior parte dos países anfitriões serem desenvolvidos, o que permite obter acesso a capital mais barato, maior estabilidade, infraestrutura e desenvolvimento econômico, o que facilita os negócios em nível internacional (EVANS; TREADGOL; MAVONDO, 2000; VERNON, 1966; JOHANSON; VAHLNE, 1977; BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991; HILAL; HEMAIS, 2001; CHILD; WONG, 2002). Não obstante, o desconforto em relação à dimensão de negócios e ao ambiente macroeconômico tem a ver aparentemente com a dificuldade dos entrevistados em trabalhar em ambientes pouco flexíveis e altamente assertivos (KUBO; BRAGA, 2013; LIMA, 2009; HOFSTEDDE, 2001). Além disso, a rigidez, excesso de burocracia e a força dos sindicatos também reforçaram a percepção de distância entre os mercados, o que vai ao encontro do que Rocha (2004) já havia identificado em seu estudo sobre a distância psíquica.

## CONCLUSÃO

Este artigo teve como objetivo identificar a percepção do expatriado brasileiro em relação à distância psíquica, visto que se trata de um construto relevante para entender os desafios da internacionalização por parte de países emergentes como o Brasil. Observou-se a escassez de pesquisas que tratam da distância psíquica entre expatriados brasileiros, visto que o movimento da internacionalização de empresas brasileiras é recente, o que torna relevante esta pesquisa.

Respondendo à pergunta de pesquisa, a percepção do expatriado brasileiro em relação à distância psíquica é alta no que tange à “dimensão cultural” e às “dificuldades no processo de expatriação”. As “dificuldades no processo de expatriação” intensificam a percepção de alta

distância psíquica. Já nas dimensões de negócios e do macroambiente a distância psíquica se mostrou mediana.

Em termos gerais, os entrevistados mostraram que pouco tem sido feito para mitigar os efeitos da distância psíquica por parte das políticas e práticas de GPI e que esse assunto não parece ter recebido a merecida atenção por parte de suas organizações.

Nota-se que a maior parte das teorias que explica a internacionalização é oriunda de países desenvolvidos e há ainda poucas pesquisas e teorias geradas a partir de países emergentes como o Brasil. Nesse sentido este artigo contribui para trazer a possibilidade de se refletir sobre os desafios expatriados brasileiros no que tange à distância psíquica. Ao identificar as dimensões da distância psíquica, mais sentidas pelos expatriados Brasileiros, este artigo também contribui para alertar as organizações sobre aspectos a serem observados em suas práticas de apoio e condução da GPI. Vale ressaltar que este artigo também contribui para ressaltar a importância da GPI para o campo de estudos da internacionalização, visto que os subsistemas de gestão de pessoas mudam em contextos internacionais e que políticas de *staffing*, tais como expatriação se tornam cada vez mais necessárias.

Apesar das limitações da amostra e dos vieses dos entrevistados que poderiam ter demonstrado algum receio de passar informações sobre a suas experiências, observou-se que os resultados obtidos poderiam servir de base para pesquisas futuras de cunho qualitativo e quantitativo. Outros estudos qualitativos que possam checar a percepção de expatriados acerca da distância psíquica entre países emergentes proporcionariam a chance de comparação, na tentativa de estabelecer uma teoria comum aos países emergentes. Estudos de ordem quantitativa que possam fazer um levantamento (*survey*) em diferentes países emergentes acerca da distância psíquica, também poderiam contribuir para estabelecer novas possibilidades de comparação e validar novas teorias.

## RERERÊNCIAS

- ANDERSEN, O. On the internationalization process of firms: A critical analysis. **Journal of International Business Studies**, v. 24, n. 2, p. 209–232, 1993. DOI 10.1057/palgrave.jibs.8490230
- 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.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições, 1977.
- 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**, v.17, n. 1, p. 99-120, 1991. DOI 10.1177/014920639101700108
- 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, n. 1, p. 31-40, 1956.
- BLACK, J. S.; 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, n. 2, p. 291–317, 1991.
- BORINI, F.; POLIZELLI, D. L.; PRADO, K. R. L. A.; MELO, P. L. R. Late movers: “basta imitar”? In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, **Anais...** Resende: AEDB, 2006.
- BUCKLEY, P.; CASSON, M. Analyzing foreign market entry strategies: extending the internalization approach. **Journal of International Business Studies**. Basingstoke, v. 29, n. 3, p. 539-561, 1998. DOI 10.1057/palgrave.jibs.8490006
- CAVUSGIL, S. T. Organizational characteristics associated with export activity. **Journal of Management Studies**, v. 21, n. 1, p. 3-22, 1984. DOI: 10.1111/j.1467-6486.1984.tb00222.x
- CHILD, J.; N. G, 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.
- CHILD, J.; RODRIGUES, S.; FRYNAS, J. G. Reviving and Extending the Multi – dimensional Concept of Psychic Distance: evidence from Smaller Firms Exporting to Brazil. In: AIB Annual Conference, **Anais**. Beijing: AIB, 2006.
- CHURCH, A. T. Sojourner Adjustment. **Psychological Bulletin**, v. 91, n. 3, p. 540-572, 1982.
- DELLAGNELO, E; SILVA, R. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Org) **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: XXX Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, **Anais**. Salvador: ANPAD, 2006.
- DIELEMAN, M.; SACHS, W. Oscillating between a relationship-based and a market-based model: the salim group. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 23, n. 4, p. 521–536, 2006. DOI 10.1007/s10490-006-9019-y
- DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, v. 19. n. 1, p. 1-31, 1988. DOI 10.1057/palgrave.jibs.8490372
- EVANS, J.; TREADGOLD, A.; MAVONDO, F. T. Psychic distance and the performance of international retailers – a suggested theoretical framework. **International Marketing Review**, v. 17, n. 4, p. 373-391, 2000. DOI 10.1108/02651330010339905
- 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. DOI 10.1300/J042v12n02\_04
- FLEURY, M. T. L. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Org) **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo, Atlas, 2007
- FORD, D. B. Buyer Seller relationships in international industrial markets. **Industrial Marketing Management**, v. 13, n. 2, p. 101-113, 1984. DOI 10.1016/0019-8501(84)90041-5
- FREITAS, M. E. **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.
- 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, 2009. DOI 10.1080/09585190802670524
- GASKELL, G. **Entrevistas individuais e grupais**. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Org). 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. 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.
  - HALLÉN, L.; 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.
  - 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.
  - 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.
  - HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations**. 2. ed. Califórnia: Sage Publications, 2001.
  - JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**. v. 12, n. 3, p. 305-322, 1975. DOI 10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x
  - JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977. DOI 10.1057/palgrave.jibs.8490676
  - JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 1, p. 1141-1431, 2009. DOI:10.1057/jibs.2009.24
  - KEEGAN, W. J.; GREEN, M. C. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 1999.
  - KHAUAJA, D. M. R.; TOLEDO, G. L. O processo de internacionalização de empresas brasileiras: estudo com franqueadoras. **InternexT - 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.
  - KRECH, D.; CRUTCHFIELD, R. **Elementos da Psicologia**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1973.
  - KUBO, E. K. M.; BRAGA, B. M. Ajustamento intercultural de executivos japoneses expatriados no Brasil: um estudo empírico. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 3, p. 243-255, 2013.
  - LARAIA, R. **Cultura um Conceito Antropológico**. 9. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor Ltda, 1993.
  - 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.
  - MARIOTTO, F.L. **Estratégia Internacional da Empresa**. São Paulo: Thomson, 2007.
  - MELIN, L. Internationalization as a strategy process. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 1, p. 99-118, 1992. DOI 10.1002/smj.4250130908
  - 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.
  - MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.
  - O'GRADY, S.; LANE, H. The Psychic Distance Paradox. **Journal of International Business Studies**. v. 27, n. 2, p. 309–333. 1996. DOI 10.1057/palgrave.jibs.8490137
  - PENG, M. W. An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies. **Journal of International Business Studies**, v. 39, n. 1, p. 920-936, 2008. DOI:10.1057/palgrave.jibs.8400377
  - PENG, M.W. Towards an institution-based view of business strategy. **Asia Pacific Journal of Management**, v.19, n.2, p. 251-267, 2002. DOI 10.1023/A:1016291702714
  - PENG, M.V.; SUN, S.L.; PINKHAM, B.; CHEN, H. The institution based view as a third leg for a strategy tripod. **Academy of Management Perspectives**, v. 23, n. 3, p. 63-81, 2009.
  - 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. DOI 10.1007/s10490-005-4113-0
  - PLIOPAS, A; DELLAGLI, M. **Expatriados no Brasil: a percepção da cultura brasileira por expatriados em comparação à cultura de seus países de origem**. 2003. 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. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro, Campus, 1986, 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, 2008.
  - RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 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. In: HEMAIS, C. A. (Org.). **O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma**. Rio de Janeiro: Mauad, v. 1, p. 40-80, 2004.
  - ROSA, P. R.; RODHEN, M. I. S. Internacionalização de uma empresa brasileira: um estudo de caso. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 13, n. 3, p. 684-704, 2007.
  - SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 3. ed. Jossey-Bass: San Francisco, 2004.
  - SHARMA, V. M.; ERRAMILLI, M. K. Resource based Explanation of Entry Mode Choice. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 12, n. 1, p. 1-18, 2004.
  - SILVA; M.G.F; ROCHA, A.M.C; FIGUEIREDO, Otávio. Medindo o construto da distância psíquica. **Revista E&G Economia e Gestão**, v. 7, n. 14, p. 85-103, 2007.
  - STONER, J. A. F. FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.
  - TANURE, B.; DUARTE, R. G. **Gestão internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.
  - TANURE, B; EVANS, P.; PUCIK, V. **A Gestão de Pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais**. Rio de Janeiro: Elsevier: 2007. p. 169-199.
  - TANURE, B.; BARCELLOS, E. P.; FLEURY, M. T. L. Psychic distance and the challenges of expatriation from Brazil. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 2, n. 5, p. 1039-1055, 2009. DOI 10.1080/09585190902850257
  - TEIXEIRA, L.A.A.; SILVA, J. T. M.; LESSA, L.C.C. Executivos brasileiros expatriados: percepções da nova função e influência da distância psíquica. **REDES**, v. 16, n. 1, p. 19-38. 2009.
  - THOMÉ, K. M.; MACHADO, R. T. M.; VIEIRA, L. M.; CARVALHO, J. M. Internacionalização de Empresas Brasileiras para um país emergente: Evidências na Rede de Negócios Brasil Rússia. **BASE-Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 10, n. 2, p. 169-180, Abr./Jun., 2013.
  - VERNON, R. International Investment and International Trade in the Product Cycle. **Quarterly Journal of Economics**, v. 80, n. 2, p. 190-207, 1966. DOI 10.1002/tie.5060080409
  - WHITELOCK, J. Theories of internationalization and their impact on market entry. **International Marketing Review**, v. 19, n. 4, p. 342-347, 2002. DOI 10.1108/02651330210435654

## **PSYCHIC DISTANCE IN THE PROCESS OF INTERNATIONALIZATION: THE PERCEPTION OF BRAZILIAN EXPATRIATES**

**Abstract:** The aim of this article was to identify the perceptions of Brazilian expatriates concerning the psychic in the internationalization process. Although the concept of psychic distance has been 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, a review was made of the studies of psychic distance and international companies as well as of the expatriation processes that are directly influenced by the challenge of psychic distance. Brazilian expatriates' perceptions about the psychic distance was identified through 24 interviews, in which it noted that the psychic distance tends to be high for the cultural dimension and median for business and environmental dimensions in the sample investigated. Moreover, the difficulties in the expatriation process tend to intensify the perception of high psychic distance for the Brazilian expats.

**Keywords:** Psychic Distance; Expatriation; Internationalization; International People Management

*Submetido em 03/11/2013*

*Aceito para publicação em 22/08/2014*