

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP

Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração

Alexander Homenko Neto

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS
BRASILEIRAS: OS FATORES DE DISTÂNCIA SOB A PERSPECTIVA
EMPREENDEDORA.**

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

São Paulo
2010

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

PUC-SP

Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração

Alexander Homenko Neto

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS
BRASILEIRAS: OS FATORES DE DITÂNCIA SOB A PERSPECTIVA
EMPREENDEDORA.**

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de MESTRE em Administração, sob orientação do Prof. Doutor Belmiro do Nascimento João.

São Paulo
2010

Autorizo, exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta dissertação por processos de foto copiadoras ou eletrônicos.

São Paulo, _____ de _____ de 2010.

Alexander Homenko Neto

Banca Examinadora:

Aos meus pais, Nancy e Mykola.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os empreendedores das pequenas e médias empresas que responderam ao questionário, pois sem esta importante contribuição não seria possível ter realizado esta pesquisa.

Agradeço sinceramente ao meu professor e orientador Prof. Dr. Belmiro do Nascimento João, que ao longo deste projeto contribuiu com seu conhecimento, dedicação e, acima de tudo, companheirismo.

Aos Professores Dr. Onésimo de Oliveira Cardoso, Dr. Antônio Vico Mañas, Dr. José Odílio dos Santos, Dra. Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos, Dr. Alexandre Luzzi Las Casas e Dra. Rosa Marques que contribuíram com vosso conhecimento ao longo do programa.

Um agradecimento especial aos professores Dr. Francisco Serralvo e Dr. Felipe Mendes Borini pela valiosa contribuição no exame de qualificação deste trabalho.

Aos colegas da PUC-SP, em especial, Aldo José Brunhara, Maurício de Oliveira Camargo e a secretária do programa Rita de Cássia.

Um especial agradecimento a todos os meus amigos que conviveram comigo nesta jornada e contribuíram com o que considero de mais valia para um momento como este: compreensão e paciência.

RESUMO

Esta pesquisa analisa os fatores de distância em negócios internacionais sob a perspectiva do empreendedor da pequena e média empresa brasileira. Para elaborar a estrutura proposta deste trabalho tomou-se como base, para os fatores de distância em negócios internacionais, a estrutura CAGE, proposta por Ghemawat (2001) e para a tipologia do empreendedor, o modelo investigado por Andersson (2000).

A amostra analisada foi composta por 30 pequenas e médias empresas que responderam a um questionário na *web* (*e-survey*) e o método aplicado à pesquisa foi a matriz de correlação bivariada de Pearson bi-caudal e para dar confiabilidade à amostra foi aplicado o teste de Alpha de Cronbach.

Concluí-se nesta pesquisa que os fatores de distância em negócios internacionais, quando analisados de forma isolada, correlacionam-se de forma diferente do que quando analisados em função do perfil do empreendedor. E diante da tipologia do empreendedor adotada, não há um perfil definido de empreendedor para a pequena e média empresa na amostra da pesquisa.

Para futuras pesquisas, foi proposta a extensão da estrutura dos fatores de distância para negócios internacionais relacionados ao perfil do empreendedor com um enfoque não somente quantitativo, mas também qualitativo.

Palavras-chave: Internacionalização. Distância psíquica. Estrutura CAGE. Empreendedor.

ABSTRACT

This research analyzes the factors of distance in international business from the perspective of the entrepreneur of small and medium Brazilian company. To establish the structure proposed in this work was taken as a basis for the factors of distance in international business, the CAGE framework proposed by Ghemawat (2001) and the typology of the entrepreneur, the model investigated by Andersson (2000).

The sample has analyzed consisted of 30 small businesses that responded to a questionnaire on the Web (e-survey) and the method applied on this research were the correlation matrix of bivariate Pearson in a two-tailed test and the Conbach's alpha to measure the reliability to the sample.

We concluded in this research that the factors of distance in international business, when analyzed in isolation, correlate differently than when analyzed according to the profile of the entrepreneur. And on the typology of the entrepreneur adopted, there is no evidence for a profile of the entrepreneur for small and medium firm in the research sample.

For future research, it was proposed extension of the structure factors of distance for international business related to the profile of the entrepreneur with a focus not only quantitative but also qualitative.

Key-words: Internationalization. Psychic distance. CAGE Framework. Entrepreneur.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mecanismos básicos de internacionalização	22
Figura 2 – Empreendedor internacional	35
Figura 3 – Empreendedor técnico.....	38
Figura 4 – Empreendedor estrutural	39
Figura 5 – Empreendedor de mercado	40
Figura 6 – Estrutura dos fatores de distância em negócios internacionais relacionados às ações empreendedoras	42

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estrutura CAGE.....	28
Quadro 2 – Principais países de destino dos negócios das PMEs	48
Quadro 3 – Variáveis utilizadas para fatores de distância.....	52
Quadro 4 – Variáveis utilizadas para tipologia do empreendedor.....	56

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Adesão à pesquisa	45
Gráfico 2 – Segmento de atuação da PME	45
Gráfico 3 – Tempo de atuação no mercado	47
Gráfico 4 – Tipos de operações no mercado exterior	48
Gráfico 5 – Cargo ocupado na empresa	49
Gráfico 6 – Participação das tomadas de decisões na empresa	49

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Matriz de correlação de Pearson bi-caudal (N=30) para fatores de distância em negócios internacionais.....	55
Tabela 2 – Matriz de correlação de Pearson bi-caudal (N=30) para tipologia do empreendedor	59
Tabela 3 – Matriz de correlação de Pearson bi-caudal (N=30) – fatores de distância em negócios internacionais e tipologia do empreendedor.....	61
Tabela 4 – Alfa de Cronbach para fatores de distância em negócios internacionais.....	62
Tabela 5 – Alfa de Cronbach para tipologia do empreendedor.....	63

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Problema de pesquisa	15
1.2 Justificativa	15
1.3 Objetivos.....	16
<i>1.3.1 Objetivo geral.....</i>	<i>16</i>
<i>1.3.2 Objetivos específicos</i>	<i>16</i>
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 Teorias comportamentais da internacionalização de empresas	17
<i>2.1.1 O modelo de Uppsala</i>	<i>20</i>
2.2 Os conceitos de distância em negócios internacionais.....	23
<i>2.2.1 Distância psíquica.....</i>	<i>23</i>
<i>2.2.2 Estrutura CAGE.....</i>	<i>28</i>
2.3 Empreendedorismo internacional.....	31
<i>2.3.1 Tipologia de Andersson.....</i>	<i>33</i>
3 METODOLOGIA E ANÁLISE	41
3.1 Estrutura e questionário para coleta dos dados	41
3.2 Composição da amostra e análise dos dados.....	44
3.3 Análise bivariada de correlação bi-caudal de Pearson e teste confiabilidade	50
<i>3.3.1 Análise de correlação para fatores de distância.....</i>	<i>51</i>
<i>3.3.2 Análise de correlação para tipologia do empreendedor.....</i>	<i>56</i>
<i>3.3.3 Análise de correlação: fatores de distância versus tipologia do empreendedor ...</i>	<i>60</i>
<i>3.3.4 Análise de confiabilidade: técnica Alfa de Cronbach.....</i>	<i>62</i>
4 CONCLUSÃO.....	64
REFERÊNCIAS	67
ANEXO A – RELAÇÃO DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS.....	77
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO À PESQUISA.....	82

1 INTRODUÇÃO

A globalização pode ser encarada como a interdependência cada vez maior entre países e organizações, em função da intensificação dos fluxos de bens e serviços, do capital financeiro e do conhecimento através das fronteiras dos países. Ela é o produto de uma quantidade maior de empresas que competem entre si em um número cada vez maior de economias globalizadas (GOVINDARAJAN; GUPTA, 2001).

A globalização exige diversas abordagens para a formulação da estratégia das organizações. Novas oportunidades podem surgir para as empresas que buscam desenvolver e explorar as suas competências essenciais por meio da diversificação em mercados internacionais. Paradoxalmente, à medida que estas organizações ingressam no mercado estrangeiro, diferentes problemas podem surgir em função da complexidade e das ameaças que porventura estejam ligadas à estratégia internacional definida pela empresa.

A estratégia internacional é aquela por meio da qual a empresa vende seus produtos ou serviços fora da esfera de seu mercado local (TALLMAN; FLADMOE-LINDQUIST, 2002). Elas devem ser inspiradas por considerações políticas, legais e econômicas (BUCKLEY, 1990; BODDEWYN; BREWER, 1994; EARLEY; SINGH, 1995). Ser competitivo no mercado internacional envolve repensar acerca dos conceitos estratégicos básicos e as oportunidades não esperadas surgem apenas quando as premissas tradicionais são questionadas, sendo assim, a sobrevivência da organização dependerá em ver o futuro primeiro e de uma forma diferente (HAMEL; PRAHALAD, 1989, 1994).

Um dos principais motivos para a implementação de uma estratégia internacional é o potencial que os mercados internacionais têm de gerar novas oportunidades (RICART; ENRIGHT; GHEMAWAT; HART; KHANNA, 2004). A diversificação internacional, como sugere Vernon (1966, 1979), implica em uma empresa encontrar formas de inovar no mercado em seu próprio país, com isso, alguma demanda por determinado produto pode surgir em outro país e as exportações são alcançadas com as operações locais. Um aumento na demanda em países estrangeiros justifica o investimento direto no exterior em capacidade de produção, especialmente porque os concorrentes internacionais organizam-se, de igual modo, para

atender à crescente demanda. Sendo assim, um dos motivos pelos quais as empresas buscam diversificação internacional é a necessidade de ampliar o ciclo de vida de um produto.

Outro motivo para as empresas direcionarem as suas atividades aos mercados internacionais é o de assegurar os recursos naturais dos quais necessitam. Os estoques principais de matérias-primas são importantes em algumas indústrias, em especial minerais e energia. Por exemplo, os produtores de alumínio necessitam de bauxita, as indústrias siderúrgicas precisam de carvão e minério de ferro e as petrolíferas procuram reservas pelo mundo. Outras indústrias, como a têxtil e a eletrônica, transferem parte de suas operações para localidades no exterior na busca por baixos custos de produção.

Em algumas indústrias, a tecnologia promove a globalização, pois as economias de escala necessárias à redução de custos ao nível mais baixo possível, requerem um investimento maior do que o necessário para atender à demanda do mercado local. A pressão em favor da redução de custos também pode ser observada quando a competitividade dos fornecedores locais já não atende as expectativas de determinada indústria, o que faz com que ela busque novas fontes de fornecimento no mercado internacional (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001).

Outra causa que pode estimular as empresas a buscarem a expansão internacional, deve-se ao fato de que a pressão em torno da integração global das operações aumentou, em grande parte, em função de uma maior demanda universal por produtos. Ao mesmo tempo em que as nações se industrializam, a demanda por determinados produtos e *commodities* parece ficar mais similar. Pode-se dizer que a razão para esta demanda mundial por produtos, que tiveram suas marcas globalizadas, está relacionada ao fato da similaridade dos estilos de vida nas nações desenvolvidas. O crescimento dos meios de comunicação globais facilita também a habilidade das pessoas, em diferentes países, visualizarem e moldarem estilos de vida em diferentes culturas (YU, 2003).

Os efeitos gerados pela globalização e, por conseguinte, pelo ingresso das organizações no mercado internacional, elevou os níveis de padrões de desempenho em diversas dimensões competitivas, tais como: qualidade, custo, produtividade, tempo para lançar produtos e eficiência operacional. Além das organizações competirem no plano internacional, estes padrões podem afetar as que competem localmente, pois os clientes poderão comprar de um

fornecedor que atua em diversos mercados estrangeiros, e não de um fornecedor local, quando este, tiver um nível de desempenho de produto ou serviço inferior ao seu concorrente global.

Conforme apresentado, a globalização pode produzir diversas oportunidades e tornar diversos mercados atrativos, no entanto, as empresas que buscam internacionalizarem-se necessitam compreender a importância de lidar com os costumes locais, nacionais ou regionais, pois as diferenças culturais, administrativas, geográficas e econômicas (CAGE) podem tornar determinados mercados menos atrativos em relação a outros, e faz com que se torne importante considerar estas diferenças quando uma organização decide por sua expansão global (GHEMAWAT, 2001).

Inicialmente esta pesquisa abordará o referencial teórico que suporta a elaboração da estrutura proposta deste estudo, em seguida será demonstrada, na metodologia, a composição da amostra, a elaboração da estrutura do estudo e a estatística aplicada aos dados coletados e, na sequência, os resultados da amostra. Para finalizar, a conclusão e o referencial utilizado nesta dissertação.

1.1 Problema de pesquisa

Para esta pesquisa tem-se o seguinte problema de pesquisa:

Como os empreendedores das pequenas e médias empresas avaliam o potencial de mercados internacionais ao considerarem as distâncias culturais, administrativas, geográficas e econômicas?

1.2 Justificativa

De acordo com dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), do número de empresas que exportaram em 2008, as pequenas e médias empresas (PMEs) corresponderam com 51,5%, o que representa um valor FOB (*Free on Board*) em

torno de US\$ 10 milhões. Estes números incluem PMEs do segmento industrial, comercial e serviços.

Pesquisas em negócios internacionais realizadas no Brasil levam em consideração em suas amostras, na maioria dos casos, as campeãs nacionais, ou seja, empresas de grande porte. Estudar pequenas e médias empresas (PME) brasileiras que atuam no mercado exterior torna-se relevante em função da carência de estudos relacionados a este tipo de empresa.

1.3 Objetivos

Para esta pesquisa tem o seguinte objetivo geral:

1.3.1 Objetivo geral

Analisar de que modo as distâncias culturais, administrativas, geográficas e econômicas são percebidas pelos empreendedores das pequenas e médias empresas brasileiras na avaliação de mercados internacionais.

Como extensão ao objetivo geral desta pesquisa, os objetivos específicos procuram analisar e identificar possíveis relações entre os fatores de distância, os tipos de empreendedor e se há, entre os possíveis tipos encontrados de empreendedor, uma respectiva percepção acerca dos fatores de distância, conforme a seguir:

1.3.2 Objetivos específicos

Analisar as relações entre os fatores de distância em negócios internacionais, adaptados da estrutura CAGE;

Identificar os tipos de empreendedores das pequenas e médias empresas brasileiras, de acordo com a tipologia de Andersson (2000);

Identificar se há uma relação entre o tipo de empreendedor e suas percepções acerca da estrutura CAGE.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teorias comportamentais de internacionalização de empresas

O processo de internacionalização de empresas pode ser agrupado em dois campos de pesquisa. No primeiro estão os modelos derivados da tradição neoclássica, que enxerga padrões de troca e investimento como consequências das decisões feitas a partir dos conhecimentos baseados na comparação do retorno de valores (ANDERSON; COUGHLAN, 1987; BUCKLEY; CASSON, 1998; DUNNING, 1988; TERPSTRA; YU, 1988; VERNON, 1966).

Seja motivado pelo desejo de se beneficiar das comparações históricas de Ricardo (1817, 1923), ou nos ganhos contemporâneos de internalização, propriedade e localização, conforme Dunning (1988), o elemento que define os modelos neste campo é a certeza de otimização lógica de recursos, que leva a um padrão de expansão internacional que aproxima o ideal de capacidade eficiente de distribuição econômica.

Este viés econômico para internacionalização de empresas fundamenta-se em diversas teorias, como a desenvolvida por Hymer (1976), e seus estudos para os Investimentos Diretos no Exterior (IED), Williamson (1975), Hennart (1982) e Teece (1986), com a Teoria dos Custos de Transação e Buckley e Casson (1976), e a Teoria da Internacionalização da Empresa Multinacional, ou Teoria da Internalização. Nesta abordagem, a empresa multinacional (EMN) visa à maximização de seus lucros em mercados mundiais de produtos intermediários onde a concorrência é imperfeita e deixam de lado estas imperfeições criando um mercado interno destes produtos.

Outras importantes contribuições para o modelo econômico de internacionalização de empresas podem ser encontradas na Teoria do Paradigma Eclético da Produção (DUNNING, 1988), que aborda as vantagens advindas da localização, da propriedade e das decisões de internalização da firma, na Teoria do Modelo do Ciclo do Produto, (VERNON, 1966, 1979), que defende a associação do ciclo de vida de um produto ao ciclo de negócios e investimentos da empresa no mercado internacional, na Teoria da Reação Oligopolista

(KNICKERBOCKER, 1973), onde uma firma acompanha as tendências de movimentos de expansão internacional de outras e realizam movimentos parecidos no mercado e na Teoria do Investimento Direto no Exterior e da Firma Multinacional, neste estudo, Calvet (1981), foca na empresa multinacional e no paradigma dos mercados imperfeitos, com destaque para apropriação, internalização e diversificação.

Em contraste com esta abordagem, os modelos agrupados no segundo campo destacam que evitar a incerteza é o fator que define a internacionalização da empresa (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990; REID, 1981; AXELSSON; JOHANSON, 1992; ELLIS; PECOTICH, 2001). Conhecimento sobre oportunidades no mercado não estão livremente disponíveis, e isso compele empreendedores na decisão em expandir em referência a experiências anteriores (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Consequentemente, padrões de internacionalização, ao menos nos estágios iniciais, podem aparentemente não possuir razão ou algum tipo de padrão de comportamento (ELLIS; PECOTICH, 2001).

Até a primeira metade do século XX, um número pequeno de economistas se ocupava com o que ocorria internamente nas empresas, contudo, foi a partir dos anos de 1960, com os trabalhos desenvolvidos por Penrose (1959), Cyert e March (1963) e Aharoni (1966), que a teoria tradicional da firma, com o viés econômico, passou a ser questionada.

A noção de firma esteve ausente da discussão econômica até então, a exceção havia sido o artigo de Coase (1937), “A Natureza da Firma”, que, embora tenha tido reconhecida sua importância, teve pouco impacto na produção teórica. Sendo assim, subestimada pela teoria econômica, no qual a firma aparece basicamente no âmbito da teoria estática de formação de preço e equilíbrio parcial, Penrose (1959) toma como ponto de partida, a revisão do próprio conceito de firma implícito na análise de equilíbrio parcial.

Nessa análise, a firma constitui uma entidade que toma decisões quanto a preço e quantidade produzida de um produto específico com o objetivo de maximizar seu lucro em um contexto estático. Através disso, a firma pode ser identificada a uma função de produção e a uma curva de custo. Considerando que o conceito de firma, no âmbito de uma determinada teoria, depende de como essa teoria caracteriza sua função dentro da economia, a autora conclui pela necessidade de um novo conceito que caracterize a firma como uma “*growing organization*” e não como um “*price-and-output decision maker for given products*”. Assim, a definição de

firma que adota enfatiza “seu papel como uma unidade autônoma de planejamento administrativo”, indicando que é “a área de coordenação — a área de ‘comunicação de autoridade’ (*authoritative communication*) — que deve definir as fronteiras da firma para nosso propósito”; assinala, contudo, que

a firma é mais do que uma unidade administrativa: é uma coleção de recursos produtivos, cuja alocação entre diferentes usos e ao longo do tempo é determinada por decisões administrativas, destacando, dentre esses recursos produtivos, o grupo gerencial, o qual caracteriza como um grupo de indivíduos que tem experiência de trabalho conjunto, já que apenas dessa forma o trabalho de equipe pode ser desenvolvido (PENROSE, 1959, p.85).

De acordo com Penrose (1959), o conhecimento coletivo da firma, isto inclui seus recursos humanos, limita sua taxa de crescimento. Com isso, afastou-se do pressuposto clássico de que o limite do crescimento de uma empresa seria determinado pela demanda existente. A firma deveria avaliar a sua potencialidade em termos de recursos produtivos e de conhecimento disponível e combinar, de forma eficiente, as possíveis distribuições destes recursos. Emerge então, a Teoria do Crescimento da Firma, ao sugerir que mudanças deveriam ocorrer quando os mercados existentes se tornassem menos lucrativos ou surgissem novos e atrativos mercados para serem atendidos.

Diante disso, Penrose (1959) sugeriu que o crescimento da firma estaria diretamente ligado a sua aquisição de conhecimento, que seria um processo evolutivo, amparado pela experiência coletiva adquirida pela organização. Essa discussão serviu de base à hipótese defendida pelo modelo de Uppsala, que será abordado na seção a seguir, de que o conhecimento dos negócios internacionais somente pode ser adquirido através da experiência direta (BJORKMAN; FORSGREN, 2000).

Ao continuar a manter o foco na empresa como unidade de análise, Cyert e March (1963) argumentaram que o crescimento da firma estava relacionado às teorias de escolha e de busca, dentro da teoria geral do processo decisório. Sendo assim, a informação não era fornecida à empresa, mas sim, obtida por ela. As alternativas deveriam ser descobertas de forma sequencial sendo que, em geral, a ordem em que o processo de busca ocorresse determinaria a seqüência em que as decisões seriam tomadas.

Conforme Cyert e March (1963), a empresa é constituída por um grupo de coalizões de interesses múltiplos e conflitantes, que utilizava regras e procedimentos em condições de racionalidade limitada. Devem ser analisadas não somente como entidades orgânicas ou unidades hierárquicas, mas também como a coalizão de grupos que possuem interesses diferentes.

As empresas deveriam ser vistas com menos hierarquias e mais como redes de relacionamentos, onde a habilidade de aprender através da experiência seria uma de suas importantes ferramentas. Todavia, a capacidade de aprender dependeria da estrutura dos relacionamentos entre as firmas, assim como, da capacidade que estas empresas tivessem de absorver as lições recebidas (CYERT; MARCH, 1963).

Cyert e March (1963) destacam ainda quatro pontos fundamentais na sua Teoria Comportamental da Firma, são eles: quase-resolução de conflitos, fuga da incerteza, busca estimulada de problemas e aprendizagem organizacional.

Os conceitos de Cyert e March (1963) foram ampliados por Aharoni (1966), que colocou a teoria comportamental da firma sob o plano da internacionalização ao estudar como as empresas norte-americanas investiam no exterior.

Aharoni (1966) concluiu que os investimentos no exterior das empresas norte-americanas raramente eram baseados em processos decisórios sofisticados e bem estruturados, ao contrário, o comportamento oportunista, a coincidência e a existência de um momento propício eram de certa forma, os responsáveis por desencadear o processo de internacionalização das empresas.

2.1.1 O modelo de Uppsala

Nos anos de 1970, pesquisadores da escola de Uppsala, na Suécia, lançaram mão de uma pesquisa no qual direcionaram seus interesses para o processo de internacionalização de empresas produtoras de seu país, e desenvolveram um modelo de como estas firmas escolhiam mercados e formas de entrada, quando decidiam expandir seus negócios no exterior.

O modelo desenvolvido pela escola de Uppsala exerceu importante impacto no campo dos estudos de negócios internacionais, uma vez que, este campo deixou de ser analisado como um fenômeno puramente econômico, para ser analisado sob aspectos organizacionais, caracterizados por processos baseados em aquisição de conhecimentos pelas empresas, e representados através de uma disseminada e complexa estrutura composta por recursos, competências e influências.

A partir das teorias do crescimento da firma (PENROSE, 1959) e do comportamento da firma (CYERT; MARCH, 1963), aliado as análises do processo decisório de investimentos no exterior (AHARONI, 1966), o modelo de Uppsala analisava as empresas como unidades heterogêneas. As diversas subsidiárias, e seus respectivos interesses, deveriam executar diferentes tarefas corporativas e controlar diferentes grupos de recursos. Dessa forma, além da empresa principal, as várias subsidiárias desempenhariam um papel importante nas estratégias do grupo.

Fundamentada por estas linhas de pesquisa pode-se destacar ainda dois fatores que influenciaram a escola de Uppsala. Um deles relacionado ao modo pelo qual perceberam a internacionalização como um processo incremental e, no outro fator, na forma pela qual viram os gestores mais como elementos que evitavam os riscos do que como tomadores voluntários de riscos. Em outros termos, este processo envolve a relação, por um lado, do conhecimento desenvolvido do mercado estrangeiro e suas operações, e do outro, o gradual comprometimento de recursos.

O processo de internacionalização da empresa pode ser encarado como condição normal resultante do seu crescimento. Ou seja, quando o mercado em seu país de origem está saturado e as oportunidades lucrativas diminuem até o nível que impede a ampliação dos seus negócios, as empresas devem procurar formas de expandi-los, seja via exportação ou via investimento direto no exterior (CARLSON, 1975).

De acordo com Johanson e Vahlne (1977, 1990), alguns dos principais pesquisadores da escola de Uppsala, esta distinção pode ser percebida através dos aspectos do estado e dos aspectos de mudança, no processo de internacionalização da firma. Os aspectos de estado de internacionalização correspondem ao conhecimento e ao comprometimento com mercado, já

os aspectos de mudança, correspondem às atividades de negócios correntes e as decisões de comprometimento.

Conhecimento e comprometimento com o mercado podem afetar as decisões relacionadas ao empenho de recursos nos mercados estrangeiros e o meio de como as atividades de negócios correntes podem ser desempenhadas. Estes aspectos de estado, por outro lado, podem ser afetados pelas atividades de negócios correntes e pelas decisões de comprometimento. Este processo assemelha-se a um ciclo casual, conforme demonstrado na figura 1 abaixo.

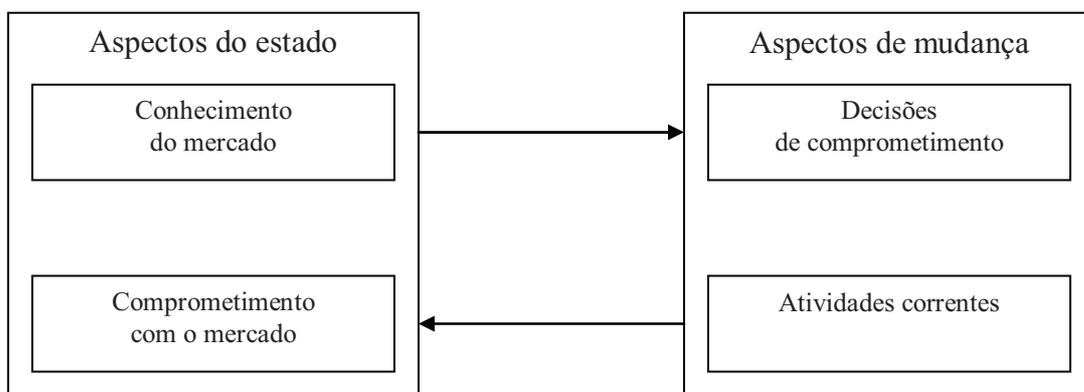


Figura 1: Mecanismos básicos de Internacionalização

Fonte: Johanson e Vahlne (1977)

Sob esta perspectiva de internacionalização da empresa, o gradualismo e o incrementalismo ficariam evidenciados fosse por meio de uma seqüência de modos de operação, fosse por meio de uma seqüência de seleção de mercados internacionais a serem atendidos (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

A seqüência de modos de operação se inicia com um envolvimento leve, normalmente viabilizado por exportações diretas, quando se tem a oportunidade de adquirir conhecimentos a respeito do novo mercado. O envolvimento com o novo mercado aprofunda-se à medida que ocorrem melhorias nos canais de comunicação e o nível de conhecimento adquirido evolui.

Este envolvimento pode evoluir até a implantação de subsidiárias neste novo mercado. Por sua vez, a seqüência na seleção de mercados abrange a entrada sucessiva em mercados cada vez mais distantes, à medida que a empresa ganha experiência em operações estrangeiras (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990).

De acordo com Carlson (1975), a falta de conhecimento das condições de negócios locais, clientes, procedimentos burocráticos, flutuações das taxas de câmbio, barreiras tarifárias e não-tarifárias e de obtenção de informação, contribuem para aumentar a incerteza.

2.2 Os conceitos de distância em negócios internacionais

A fronteira da incerteza pode estar relacionada à distância psíquica, em outras palavras, quanto maior a diferença entre o país de origem e o país estrangeiro em termos de desenvolvimento econômico, nível e conteúdo educacional, idioma, cultura, sistema político, entre outros, maior o nível de incerteza (VAHLNE; WIEDERSCHEIM-PAUL, 1973, 1977).

Este modelo identificou padrões no processo de internacionalização das empresas suecas. Em um primeiro momento, estas empresas tendiam a iniciar suas operações no exterior em países relativamente próximos e que, somente de forma gradual, expandiam seus negócios para regiões mais distantes. Em segundo plano, as empresas suecas entravam em novos mercados via exportação, raramente estas firmas iniciavam suas operações em outros países através de escritório de vendas próprios, ou subsidiárias de produção. O investimento em subsidiária ocorria depois de vários anos exportando para um mesmo local.

Vahlne e Wiedersheim-Paul (1973, 1977) definem o conceito de distância psíquica como sendo a combinação de fatores que interferem no fluxo de informações entre países. Tais fatores podem ser caracterizados da seguinte forma: nível de desenvolvimento, nível de educação, linguagem de negócios, diferenças culturais, linguagem cotidiana e a existência de canais de mercado prioritários entre o seu país e o estrangeiro.

A distância psíquica pode ser um fator significativo de restrição para entrada em novos mercados, ao menos nos estágios iniciais do processo de internacionalização dos negócios da empresa, em particular, das pequenas e médias empresas (PMEs) (CICIC; PATTERSON, SHOHAM, 1999).

2.2.1 Distância psíquica

O constructo distância psíquica pode ser considerado recorrente em pesquisas no campo de internacionalização de empresas, e consiste na sua relação com o modelo de expansão no mercado internacional das empresas (DOW, 2000; ENGWALL; WALLENSTAL, 1988; JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; NORDSTROM; VAHLNE, 1994; O'GRADY; LANE, 1996; STOTTINGER; SCHLEGELMILCH, 2000).

Pesquisas nessa área são orientadas pela idéia de que uma atividade precoce de internacionalização da empresa é retida pela distância psíquica entre o país de origem da empresa e os mercados estrangeiros.

Ao ser pronunciado pela primeira vez por Beckerman (1956), o termo distância psíquica procurava explicar os problemas enfrentados pelas empresas européias em seus processos de aquisição de matérias-primas, e sua respectiva distribuição geográfica, em relação às formas de como estas empresas realizavam e preservavam os contatos com seus fornecedores internacionais de insumos.

Alguns mercados estrangeiros são percebidos como sendo mais próximos do que outros quando avaliados de forma psíquica. Para usar o exemplo de Beckerman (1956), uma provedora suíça será mais próxima de uma compradora italiana do que sua rival na Turquia, sem levar em consideração os custos de entrega (que pode favorecer a situação). A existência de distância psíquica constituída no que Beckerman chama de “grande problema” confunde nas descobertas em padrões empíricos ao ligar geografia e troca.

Antes disso, a distância entre os países podia ser definida em termos de distância física, ou algum conceito correlacionado, como as diferenças em custos de transportes (CHILD; NG; WONG, 2002).

Pode-se atribuir a difusão do conceito de distância psíquica e, conseqüentemente, o interesse por parte de vários pesquisadores em desenvolver trabalhos voltados ao tema, em função dos resultados demonstrados pelo modelo de Uppsala. Em resumo, a distância psíquica pode ser mensurada pelos fatores que impedem ou distorcem o fluxo de informações entre as empresas e os mercados estrangeiros, e a percepção dos gestores destas distorções (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977; VAHLNE; WIEDERSHEIM-PAUL, 1977).

Embora tenha sido citado em diversos trabalhos sobre internacionalização de empresas, este conceito, muitas vezes, tem aparecido com o significado intercambiável ao conceito de distância cultural (KOGUT; SINGH, 1988; BENITO; GRISPSRUD, 1992; BARKEMA; BELL; PENNING, 1996). A medida de distância cultural foca em uma, de diversas dimensões exploradas pelo conceito de distância psíquica, para explicar as variáveis dentro os países e ignora as diferenças em outras dimensões como sistemas políticos, nível de desenvolvimento econômico, idioma e outros fatores que podem definir a distância entre países. Esta medida baseia-se, principalmente, na estrutura de cultura nacional definida por Hofstede (1980, 1994).

Para Hofstede (1980, 1994), a cultura é uma programação coletiva da mente, um “*software mental*”, que vai distinguir o membro de um grupo de outro. Sua pesquisa, realizada com funcionários de uma mesma empresa estabelecida em 66 países, procurou identificar a variação de uma série de fatores que compõe a cultura de um país, ou distâncias culturais, que podem distinguir coletivamente membros de diferentes culturas e permite comparação entre os países, são elas: distância do poder, masculinidade vs feminilidade, individualismo vs coletivismo, controle da incerteza e orientação de longo prazo.

As recentes críticas a distância cultural como principal variável exploratória em negócios internacionais (TIHANYA; GRIFFITH; RUSSEL, 2005), associada às críticas em relação as suas variáveis de mensuração (DROGENDIJK; SLANGEN; 2006; SHENKAR, 2001) e o seu uso em substituição as medidas sugeridas pela distância psíquica (DOW, 2000; CLARK; PUGH, 2001; DOW; KARUNARATNA, 2006), tem acrescido o interesse dos pesquisadores em desenvolver estudos em torno de uma, ou mais destas diferenças entre os países.

Eles concordam que é necessário desenvolver variáveis de medidas mais inclusivas do que as variáveis utilizadas na mensuração dos aspectos culturais, além dos fatores que compõe a distância psíquica, já mencionada, outras variáveis como a lingüística (WEST; GRAHAM, 2004) e a institucional (KOSTOVA, 1999) também tem sido foco das pesquisas. Diante disso, torna-se importante retomar as discussões em torno das distinções entre as percepções da distância psíquica e os fatores que a influenciam, originalmente proposto pelo modelo de Uppsala (DOW; KARUNARATNA, 2006).

Ao estender as discussões, alguns pesquisadores argumentam se a distância psíquica deveria ser mensurada como percebida pelo indivíduo, ou se deveria ser mensurada utilizando mais variáveis de nível macro. Outros reivindicam também que a mistura de medidas baseadas em dados públicos disponíveis e medidas subjetivas coletadas das amostras dos gerentes, tem confundido o uso e as medidas do conceito de distância psíquica (CLARK; PUGH, 2001; EVANS; TREADGOLD; MAVONDO, 2000).

Evans, Treadgold e Mavondo (2000) defendem os trabalhos de Stottinger e Schlegelmich (1998) e outros (DICHTL et al., 1984, 1990; HOLZMULLER; KASPER, 1990, 1991) em usar mapeamento cognitivo, para medir distância psíquica tal como percebida pelos tomadores de decisão.

Esta abordagem tem valor no sentido de que muitas das decisões gerenciais associadas à distância psíquica, tal como a decisão de exportar ou instalar uma subsidiária no exterior, podem estar baseadas nas percepções dos gerentes.

Shenkar (2001) levanta uma questão relativa à percepção da distância psíquica entre dois mercados. Refere-se que tais percepções podem não ser estáveis ao longo do tempo, ou homogêneas dentro de uma mesma empresa ou país.

Sendo assim, esta questão pode levar a consideração de que a percepção da distância psíquica, por parte do tomador de decisão, deve ser mensurada na hora da tomada da decisão. Quando mensurada mais adiante, leva os pesquisadores a tratarem dos fenômenos sobrepostos. Por exemplo, diferenças culturais podem aumentar a distância psíquica entre países, mas também podem aumentar a conexão nas diferenças quanto às preferências do consumidor (SHENKAR, 2001).

Estes dois fenômenos podem influenciar as decisões quanto à seleção do mercado. Medir a percepção do tomador de decisão quanto à distância psíquica, no momento da decisão, pode permitir que o pesquisador possa distinguir esses dois efeitos.

Tal abordagem tem muitas limitações. A principal implica em que os pesquisadores raramente possuem o privilégio de pesquisar a percepção do tomador de decisão imediatamente após a

tomada de decisão. Para isso ser feito, a pesquisa teria que ter um complexo estudo longitudinal.

A partir desta dificuldade, alguns pesquisadores empregam mapas cognitivos em suas pesquisas (DICHTL *et al*, 1990; HOLZMULLER; KASPER, 1990; KIM; HWANG, 1992; STOTTINGER; SCHLEGELMILCH, 1998; SIMONIN, 1999; LUO *et al*; 2001) o que, no geral, mensuram as percepções dos tomadores de decisão posteriormente. Isso traz o problema em discernir se as percepções influenciaram as decisões ou se a experiência após a decisão influenciou as percepções.

Nordstrom e Vahlne (1994) e Dow (2000) estabeleceram uma relação entre percepção e ação ao utilizarem painéis independentes para calcular distância psíquica. Essa abordagem resolve o aspecto que poderia confundir a medida da percepção posterior à decisão, mas se perde a oportunidade de captar a variável na percepção da distância psíquica dos tomadores de decisão dentro do mesmo país (DOW; KARUNARATNA, 2006).

Ao avançar na discussão acerca das medidas de percepção da distância psíquica, Dow e Karunaratna (2006) sugerem dividir a distância psíquica dentro de uma sequência de teorias conectadas. Os estímulos da distância psíquica tais como idioma, cultura e religião e as percepções de distância psíquica do tomador de decisão, comumente medida pelo mapeamento cognitivo.

Parte da instabilidade e da falta de homogeneidade no conceito de distância psíquica, segundo Shenkar (2001), surge devido ao passado de experiências do tomador de decisão, que pode fazer dele mais, ou menos suscetível ao estímulo externo, como, por exemplo: as diferenças de idiomas. A sensibilidade ao estímulo do gerente será uma junção de vários fatores, como prévia experiência internacional, idade e nível de escolaridade (DICHTL *et al*; 1990).

Desde a sua difusão, muitos esforços têm sido feito para desenvolver o conceito das medidas das distâncias psíquicas através do foco nos fatores que influenciam a percepção da direção (CLARK; PUGH, 2001; DOW; KARUNARATNA, 2006) e a distorção da informação (BREWER, 2007). Usualmente, estas medidas incluem dimensões de cultura e outros fatores que podem ser mencionados que causam variações entre países. Estas propostas alinhadas têm

sido muito valiosas por contribuírem para a mensuração do conceito de distância psíquica assim como através do suporte à distância psíquica nas decisões de negócios internacionais.

2.2.2 Estrutura CAGE

Conforme mencionado anteriormente, o modelo desenvolvido pela escola de Uppsala exerceu importante impacto na pesquisa em estudos de negócios internacionais ao acrescentar a variável incerteza gerada a partir do conceito de distância psíquica.

Ao analisar mercados internacionais e, conseqüentemente, os fatores que compõe as incertezas geradas pelo conceito de distância psíquica e os fatores que podem interferir no fluxo de informação e mercadorias entre a empresa e o mercado estrangeiro, Ghemawat (2001) sugere uma estrutura composta por quatro dimensões que são: cultural, administrativa, geográfica e econômica (CAGE). O quadro 1 relaciona todos os atributos que abrange as distâncias desta estrutura.

DITÂNCIA CULTURAL	DISTÂNCIA ADMINISTRATIVA	DISTÂNCIA GEOGRÁFICA	DISTÂNCIA ECONÔMICA
Diferenças em idioma	Falta de laços coloniais	Distância física	Diferenças ente ricos e pobres
Etnias diferentes; falta de conexões entre redes étnicas ou sociais	Falta de um bloco comercial regional comum	Falta de fronteiras comum	Diferenças em custos de recursos naturais, financeiros e humanos
Religiões diferentes	Falta de moeda comum	Diferenças de fusos horários	Diferenças em custos de infra-estrutura, informação ou conhecimento
Falta de confiança	Hostilidade política	Diferenças ambientais em termos de clima e doenças	Tamanho econômico
Valores, normas e disposições diferentes			Renda <i>per capita</i> baixa

Quadro 1: Estrutura CAGE

Fonte: Ghemawat (2001, p.137-147)

O termo distância cultural inclui diferenças em fatores como crenças religiosas, normas sociais, idioma e raça. Em países que têm a mesma língua, o comércio entre esses países pode ser até, três vezes maior do que entre países de idiomas distintos (GHEMAWAT, 2001).

Além disso, existe uma distância inerente ao se falar idiomas diferentes. Por exemplo, existem custos causados pela falha de comunicação, falta de compreensão e alguns mais óbvios, como o custo de se contratar um tradutor. As falhas de comunicação e a falta de compreensão entre matrizes e filiais podem criar problemas para alinhar os objetivos da filial aos da matriz. Entretanto, há outros atributos culturais onde não é tão simples entender como eles criam distâncias, por exemplo, diferenças de religião, etnias e normas sociais. Essas distâncias são muitas vezes criadas quando os consumidores escolhem entre produtos substitutos e sua programação cultural faz com que eles prefiram certos recursos frente a outros.

Para Swift (1998), a distância cultural pode ser uma barreira para entrar e operar em um determinado mercado estrangeiro. Por exemplo, uma empresa de um país desenvolvido e outra de um mercado emergente, sem um idioma em comum, terão dificuldades em se comunicar e, conseqüentemente, de trabalharem em conjunto.

Outra distância que provavelmente afeta uma avaliação de mercados internacionais potenciais, de acordo com Ghemawat (2001), é a distância administrativa. Esse termo inclui fatores como ter uma moeda comum, fazer parte da mesma união política ou ter acordos preferenciais de comércio.

Os fatores administrativos podem separadamente aumentar o comércio, com isso também influenciariam a escolha de qual país entrar. Apesar disso, deve ser apontado que as ligações políticas precisam ser de natureza amigável para facilitar o comércio. Se não forem, resultariam numa distância ainda maior entre os respectivos países.

Além disso, as diretivas do país hospedeiro, incluídas na distância administrativa, podem afetar a empresa no sentido de risco político, por exemplo, risco de expropriação (FRIEDMAN; KIM, 1988).

Uma distância maior também pode ser criada se um país impõe barreiras como cotas ou tarifas. Outro fator com fortes efeitos na avaliação de mercados é a infra-estrutura institucional. Fatores como corrupção ou conflitos sociais geralmente reduzem bastante a atividade econômica de um país.

Já a distância geográfica, conforme abordada na estrutura CAGE, não é apenas a distância real em quilômetros ao país hospedeiro, mas também uma questão de acesso a portos, tamanho físico do país e infra-estrutura de comunicações e transporte. A infra-estrutura de um país pode alterar sua colocação numa avaliação, já que afeta o custo e a velocidade de transporte de produtos. Até mesmo a infra-estrutura de informação (como os bancos multinacionais e o tráfego telefônico) pode influenciar a distância entre dois países ou na comunicação entre as empresas.

Ghemawat (2001) destaca que a distância econômica será grande para empresas que dependem de economias de escala, experiência ou padronização, se elas não concentrarem seus esforços em países similares do ponto de vista econômico. Entretanto, caso façam isso, será mais fácil para a empresa utilizar sua vantagem competitiva devido às similaridades em custos, qualidade de recursos e similaridade na renda dos consumidores.

Ao avaliar potenciais mercados sob a perspectiva destas quatro distâncias, o empreendedor internacional pode minimizar seus riscos, ao evitar o equívoco de focar unicamente em lucro potencial, ao invés de olhar a imagem completa, que também inclui custos e outras dificuldades de relacionamento com o país hospedeiro. Para Ghemawat (2001), considerar os fatores dessas distâncias pode mudar notavelmente o resultado de uma avaliação de mercados. Além disso, ele afirma que as duas distâncias mais negligenciadas são a cultural e a administrativa.

De acordo com Luostarinen (1979), torna-se importante levar em consideração a análise de várias distâncias e que, tradicionalmente, pesquisadores consideravam a distância como uma medida unidimensional, no entanto, deveria ser vista como tendo quatro dimensões: econômicas, físicas, culturais e institucionais.

Os fatores de distância juntos podem afetar o processo cognitivo dos executivos das empresas, como estes podem tomar decisões e como avaliam e selecionam mercados, assim como a decisão do modo de entrada, pode estar intimamente ligada à distância psíquica, seja teórica ou empiricamente (DOW, KARUNARATNA, 2006).

Ainda os autores discutem um assunto que chamam de “estímulos de distância psíquica” e quais são as principais dimensões ocultas nesse conceito. Eles apresentam sete “dimensões de

estímulos de distância psíquica” que são as dimensões de cultura, idioma, desenvolvimento industrial, níveis educacionais, sistemas políticos, fusos-horários e religiões. Eles também incluem um oitavo fator, do qual chamam de “fator exógeno,” que são ligações coloniais.

Essas oito “dimensões de estímulos de distância psíquica” possuem praticamente o mesmo conteúdo das quatro distâncias apresentadas por Ghemawat (2001), conforme descrita na estrutura CAGE (Quadro 1).

Miller (1992) também faz ressalvas à importância de se levar em consideração fatores extras, além de renda e consumo, e enfatiza a importância de se considerar incertezas em relação a fatores ambientais, industriais e específicos para firmas.

Incertezas ambientais gerais consistem, por exemplo, de incertezas políticas, como mudanças democráticas em governos ou guerras. Tais fatores podem transferir incertezas macroeconômicas como valor de importação e inflação. Normas sociais também podem ser incluídas na categoria de incertezas ambientais gerais e incluem atitudes, valores e crenças nas pessoas que não estão incluídas nas diretivas ou na prática comercial do país. Adicionalmente, incertezas naturais estão incluídas na categoria e se referem às diferenças no tempo e probabilidade de desastres naturais.

Incertezas industriais, que podem incluir as possíveis trocas no fornecimento do mercado, como mudanças no perfil do consumidor e escassez de bens complementares, já incertezas em relação à qualidade, produto e competição, inclui a rivalidade entre competidores existentes e novos entrantes. As incertezas específicas para firmas consistem de, por exemplo, incertezas de pesquisa e desenvolvimento, de responsabilidade legal e de operação (MILLER, 1992).

A “semi-globalização” do mercado mundial, conforme pronunciada por Ghemawat (2001), no qual as fronteiras continuam a ter importância, podem tornar aparente maiores diferenças. Em lugar de tratar diferenças e semelhanças em termos absolutos, se faz necessário haver graus de diferença. Uma análise sobre possíveis mercados não deve considerar somente as vendas potenciais, mas também os riscos e custos oferecidos ao se fazer negócios em um novo mercado. Estes riscos e custos podem ser resultados de barreiras criadas, entre dois países, por estas quatro dimensões.

2.3 Empreendedorismo internacional

O atual estágio de globalização dos mercados permite o aparecimento de várias oportunidades às organizações, dentre elas, a expansão do ciclo de vida dos produtos, a exploração de novos mercados a fim de garantir recursos necessários, como matéria-prima e mão-de-obra e a conquista de novos clientes.

O empreendedorismo é o processo no qual, indivíduos, ou grupos, identificam e buscam oportunidades empresariais sem serem imediatamente restringidos pelos recursos que controlam atualmente (STEVENSON; JARILLO, 1990). Evidências sugerem que o empreendedorismo é o motor econômico que impulsiona a economia de diversas nações no cenário global competitivo (HOLOCOMBE, 2003; DAILY; MCDOUGALL; COVIN; DALTON, 2003).

Os empreendedores são indivíduos que atuam de forma independente ou como parte de uma organização, que vislumbram uma oportunidade empreendedora e assumem os riscos para colocar suas idéias em prática e, normalmente, recebem os créditos por fazer acontecer. (SARASVATHY, 2004).

Segundo McGarth e MacMillan (2000), os empreendedores bem sucedidos possuem uma mentalidade empreendedora, ou seja, valoriza a incerteza no mercado e busca identificar continuamente oportunidades com potencial para serem exploradas.

Oportunidades empreendedoras são condições nos quais novos produtos ou serviços conseguem atender a uma necessidade do mercado. Tais oportunidades surgem devido a imperfeições competitivas nos mercados e entre os fatores de produção utilizados para produzi-las (ALVAREZ; BARNEY 2005).

Existem várias formas de oportunidades empreendedoras, dentre elas, Kuemmerle (2005) destaca as oportunidades de vender um produto existente em um novo mercado e as chances de desenvolver e vender um novo produto. Sendo assim, a essência do empreendedorismo é identificar e explorar as oportunidades empreendedoras que os competidores não conseguem enxergar, ou não reconhecem o potencial comercial (SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

O empreendedorismo, conforme Schumpeter (1934) pode ser visto como um processo de “destruição criativa” de bens e serviços existentes ou dos métodos para produzi-los, que podem ser substituídos por novos produtos e métodos de fabricação. A intensificação da concorrência em um mercado global competitivo sugere que as empresas deveriam estar constantemente abertas à busca de oportunidades empreendedoras onde quer que elas estejam.

O empreendedorismo internacional pode ser considerado um processo, no qual as empresas descobrem e exploram oportunidades além de seu mercado doméstico a fim de desenvolver uma vantagem competitiva. Um dos principais motivos para o empreendedorismo ter se tornado um fenômeno global, é o ganho de desempenho que as empresas obtêm advindos de seus processos de internacionalização (TIHANYA; JOHNSON; HOSKISSON; HITT, 2003).

O empreendedorismo como um fenômeno global varia entre os países. Um estudo em 29 países constatou que a porcentagem de adultos envolvidos em atividades empreendedoras variou de uma alta de mais de 20% no México até uma baixa de aproximadamente 5% na Bélgica. Os Estados Unidos apresentaram uma taxa em torno dos 13%. Vale ressaltar que este estudo identificou uma relação positiva entre a taxa de atividade empreendedora e o desenvolvimento econômico de um país (REYNOLDS; CAMP; BYGRAVE; AUTIO; HAY, 2002).

O nível de investimento no exterior, feito por novos empreendimentos, também é uma dimensão importante do empreendedorismo internacional. Zahra, Ireland, Hitt (2000) mostram que novos empreendimentos que entram em mercados internacionais aumentam seu aprendizado sobre novos conhecimentos tecnológicos, e faz com que, melhorem seu desempenho.

Ao tomarem decisões de internacionalizarem-se, os empreendedores devem reconhecer que, estas decisões podem expor suas organizações a vários riscos, portanto, a decisão de se dedicar ao empreendedorismo internacional deve ser resultado de uma análise criteriosa (ANDERSSON, 2000).

2.3.1 Tipologia de Andersson

O empreendedor não atua sozinho, relaciona-se com diversas partes, ele tanto pode ser influenciado, quanto influenciar o seu ambiente através dos processos que ele desenvolve. Para Weick (1969), torna-se importante relevar as interpretações individuais em relação à firma e seu ambiente, dos quais ambos estão inseridos. A estrutura da figura 2, baseada nos conceitos de Pettigrew e Whipp (1991), divide o ambiente do empreendedor em três níveis: firma, meso e macro.

O ambiente correspondente ao nível da firma compreende na estrutura organizacional, no desenvolvimento de produtos, no aprendizado sobre os mercados, conforme baseado nas teorias comportamentais de internacionalização de empresas, na cultura corporativa, na competência essencial (PRAHALAD; HAMEL, 1990) e nos custos de transação e vantagens específicas da firma, de acordo com as teorias econômicas de internacionalização de empresas.

Já o ambiente *meso*, é composto pelos *players* próximos à empresa, como clientes, concorrência e fornecedores. Este conceito inclui a estrutura da indústria (PORTER, 1980, 1981), *networks* (FORSGREN; JOHANSON, 1992) e o conhecimento da firma (GRYNIER; SPENDER, 1979). Conforme destacado por Andersson (2000), neste nível, as percepções do empreendedor sobre a situação e sua habilidade já podem exercer influência na estrutura da indústria.

No macro nível, os conceitos e os eventos operam em níveis nacionais e internacionais e incorporam as condições de fatores econômicos e comportamentais, neste último inclui-se a distância psíquica. Estes fatores são difíceis de serem influenciados pelos empreendedores e pelas empresas. Contudo, as interpretações destes fatores pelos empreendedores, podem ser muito importantes para o desenvolvimento das estratégias de internacionalização das empresas.

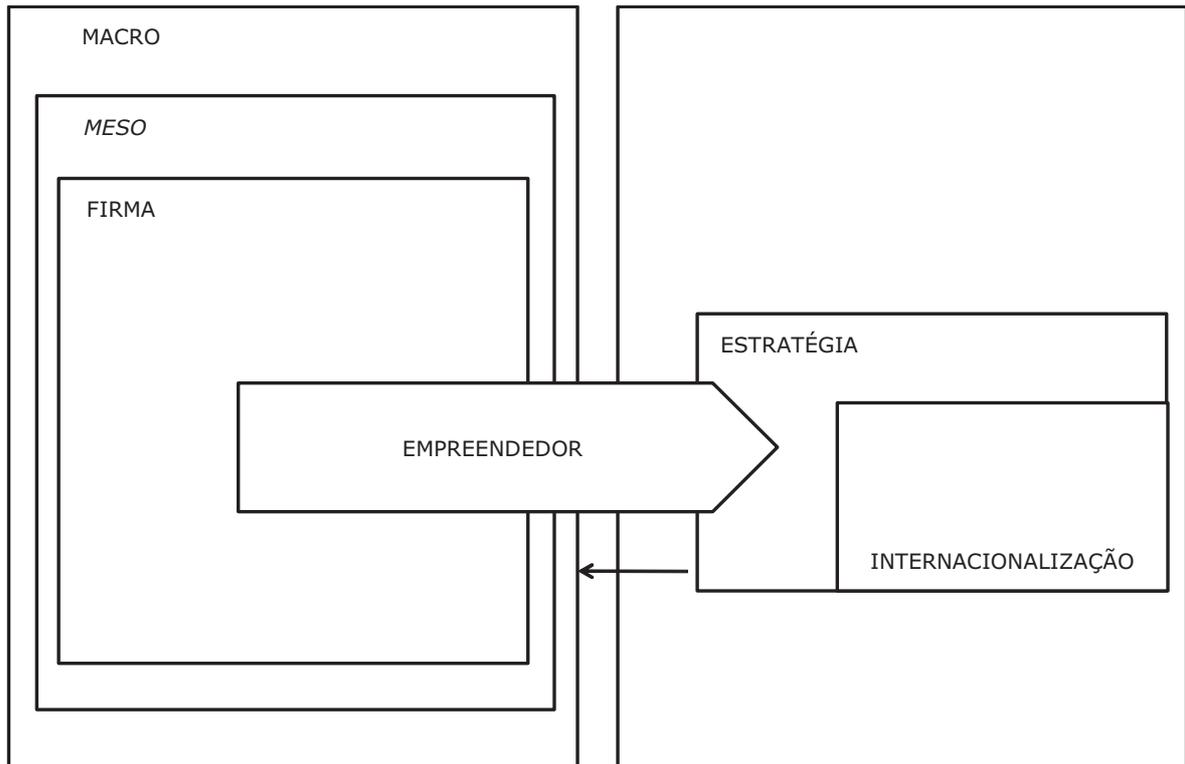


Figura 2: Empreendedor internacional

Fonte: Andersson (2000)

Conforme já discorrido neste estudo, existe um variado conjunto de literatura a respeito de internacionalização de empresas, que podem, em termos gerais, ser dividida em duas correntes de pesquisa: a corrente econômica e a de processo (BENITO; GRISPSRUD, 1992).

A pesquisa com foco na corrente econômica está fundamentada, principalmente, no Paradigma Eclético da Produção (DUNNING, 1988), na Teoria dos Custos de Transação (TEECE, 1986; HENNART, 1982; WILLIAMSON, 1975) e na Teoria de Internalização da Empresa Multinacional (BUCKLEY; CASSON, 1976). O homem econômico tem acesso a informações perfeitas e irá escolher a solução mais racional.

A visão de processo tem sua base na Teoria Organizacional, que substitui o homem econômico pelo homem comportamental (CYERT; MARCH, 1963), com exemplos encontrados no modelo de internacionalização da escola de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990) e vários modelos de estágios (BILKEY; TESAR, 1977; LUOSTARINEN, 1979; CAVUSGIL, 1980). Ambas as linhas de pesquisa apresentam pontos fortes e fracos para diferentes situações.

A visão econômica é útil para posicionar uma produção isolada durante estágios posteriores de internacionalização das empresas (VAHLNE; NORDSTROM, 1993), mas não levam em consideração os aspectos do processo de internacionalização. Já a visão de processo trata deste aspecto, entretanto, assim como a visão econômica, não leva em consideração a possibilidade da escolha individual de estratégias (CHILD, 1972; REID, 1983; TURNBULL, 1987).

Embora as correntes econômica e comportamental forneçam importantes conhecimentos a respeito da internacionalização das empresas, eles não proporcionam todas as respostas necessárias. Desde que a internacionalização tornou-se um fenômeno complexo, muitas outras perspectivas tornam-se necessárias para compreender este fenômeno (MORGAN, 1986; BJORKMAN, 1990).

Para Andersson (2000), existem fortes indícios de que as características individuais influenciam os processos de internacionalização das empresas em várias maneiras. Portanto, torna-se importante acrescentar a perspectiva do empreendedor na análise deste processo, de forma que, acrescente conhecimento em alguns estágios do comportamento internacional das empresas. Acrescenta-se neste contexto, a importância do papel do empreendedor em relação ao comportamento internacional de pequenas firmas (BILKEY; TESAR, 1977).

Diferentes empreendedores podem influenciar o comportamento internacional em diferentes direções. Assim sendo, que tipos de empreendedores podem ser identificados? Quais padrões internacionais podem ser percebidos nas empresas com diferentes tipos de empreendedores? Baseando-se em Schumpeter (1934, p.66), pode-se classificar nas seguintes combinações:

1. Introdução de um novo bem – este que o consumidor ainda não está familiarizado – ou uma nova qualidade do bem.
2. Introdução de um novo método de produção que ainda não foi testada em uma linha de fabricação conhecida, ou que não precisa ser encontrada a partir de uma nova descoberta científica e pode também existir um novo meio de comercializá-la em larga escala.
3. A abertura de um novo mercado, mesmo que nele uma determinada linha de manufatura não foi previamente introduzida, existindo ou não este mercado antes.

4. Conquista de uma nova fonte de fornecimento de matérias-primas ou bens semi-acabados. Porém sem levar em consideração se esta fonte já existe ou foi recém desenvolvida.
5. Implementação de uma nova organização em qualquer indústria, como a criação de uma posição de monopólio ou quebrar uma posição de monopólio.

Ao comparar a classificação de Schumpeter (1934) acima com os estudos de caso de três empresas suecas da indústria de borracha, Andersson (2000) identificou três tipos de empreendedores, são eles: empreendedores técnicos (*technical entrepreneur*), que estão compreendidos nas classificações 1, 2 e 4 acima. Estas classificações combinam com inovações técnicas, tais como novos produtos, ou partes de produtos, ou uma nova tecnologia de produção. Os empreendedores que atuam de acordo com o item 5, podem ser chamados de empreendedores estruturais (*structure entrepreneur*). Já os empreendedores que abrem novos mercados, conforme descrito no item 3 acima, podem ser chamados de empreendedores de mercado (*marketing entrepreneur*). Este tipo de empreendedor pode ser inovador em outras formas das mencionadas na classificação acima, por exemplo: empregar novos processos em marketing, como novos métodos de distribuição em novos mercados (MOLLERYD, 1997).

Com base nesta tipologia, os empreendedores podem escolher diferentes estratégias para suas organizações, e estas diferentes estratégias podem fornecer subsídios para diferentes decisões de internacionalização, como escolha dos modos de entrada e avaliação de mercados, por exemplo. Os empreendedores direcionam seus interesses e influenciam a escolha da alocação dos recursos de suas empresas, assim como, os recursos diretos em áreas que eles possuam grande interesse e conhecimento.

Para Andersson (2000), o principal interesse do empreendedor técnico é a tecnologia. Nos seus discursos de estratégia, as atividades mais importantes são produtos e desenvolvimento de produção. Internacionalização pode não ser o principal interesse deste empreendedor, mas novos produtos podem tornar-se conhecidos no exterior através da rede de relacionamentos internacionais no qual a empresa do seu cliente faz parte (figura 3). A demanda para o exterior pode levar às exportações ou acordos de licenciamento. Estas atividades internacionais não requerem muitos recursos de investimento, como uma subsidiária totalmente própria. A estrutura industrial para mercados de novos produtos é principalmente emergente e em

crescimento, e o meio de entrada nestes mercados depende em quais países estão sendo feitas as solicitações.

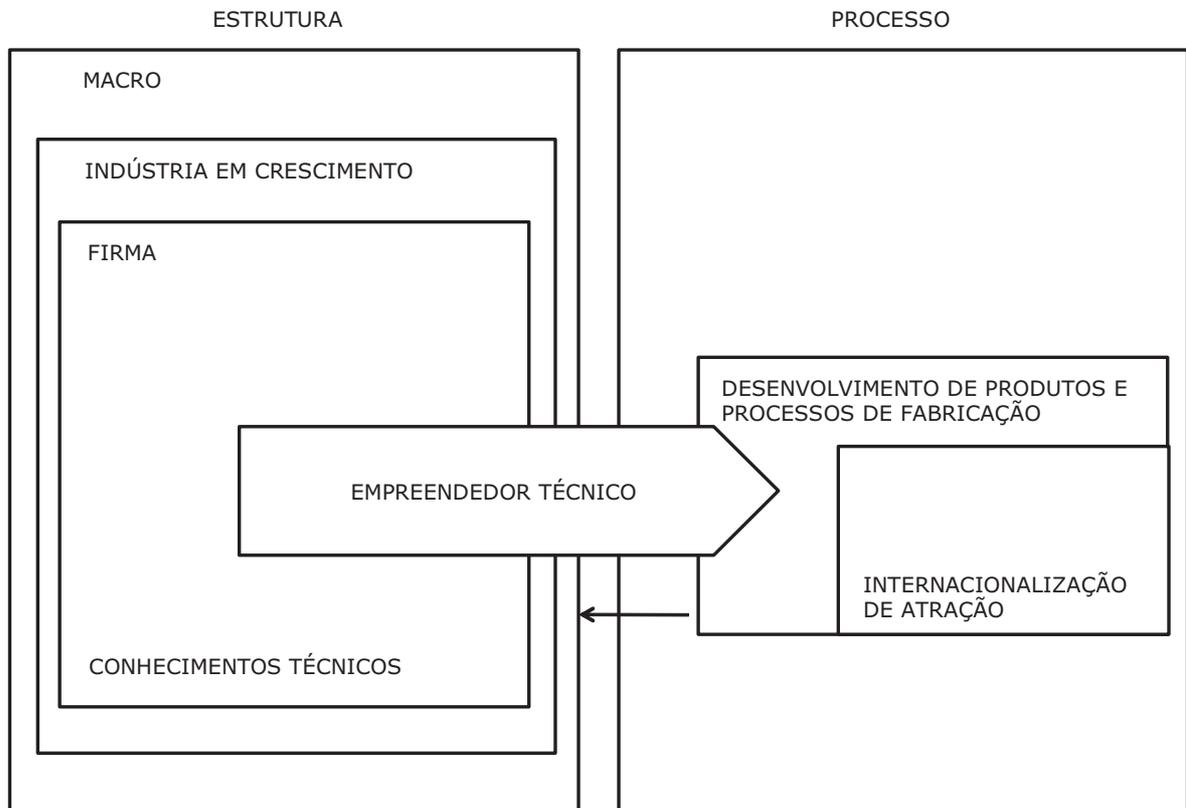


Figura 3: Empreendedor técnico

Fonte: Andersson (2000)

Já o empreendedor estrutural atua em indústrias maduras. A estratégia deste tipo de empreendedor é implementada no nível corporativo, e ele não costuma intervir em questões operacionais. Ele tenta reestruturar companhias e indústrias (figura 4). Pela combinação de organizações, novas idéias de negócios podem ser desenvolvidas. Através desta perspectiva, a internacionalização não é uma meta estratégica separada, mas, uma consequência de todas as estratégias. Devido à maioria das indústrias maduras serem, de certa forma, internacionalizadas, o empreendedor estrutural torna-se um importante ator no jogo dos negócios internacionais. Como ele trabalha em indústrias maduras, ele prefere aquisições e fusões com o objetivo de reduzir a capacidade destas indústrias. Mercados são escolhidos de acordo com a competitividade situacional (KNICKERBOCKER, 1973), e mercados que não possuem formas atrativas para aquisições ou fusões não são exploradas.

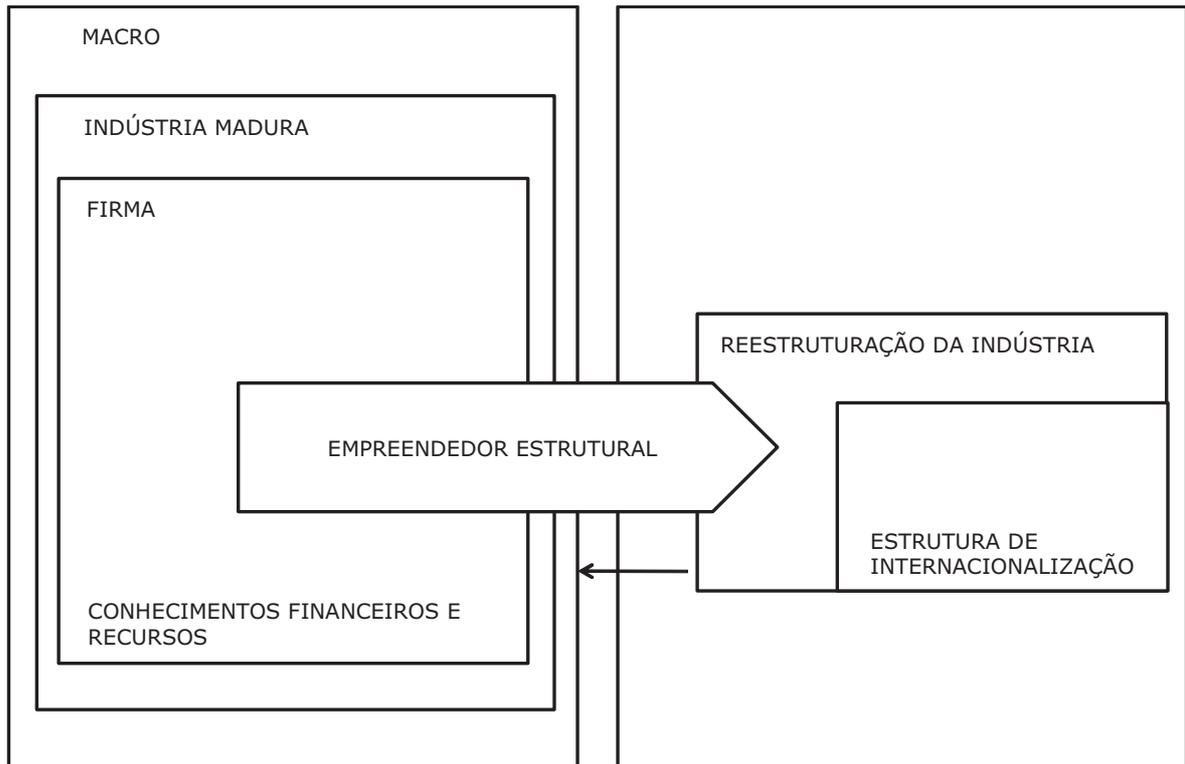


Figura 4: Empreendedor estrutural

Fonte: Andersson (2000)

O empreendedor de mercado encontrou uma necessidade no mercado e tem uma idéia de como atender a esta demanda. O produto é visto em um contexto mais amplo, desde que os canais de mercado e a marca sejam mais importantes do que o produto físico. Devido a este empreendedor ter uma nova idéia, este mercado, normalmente, é emergente e crescente. Ele é pró-ativo em relação ao processo de internacionalização e desenvolve novos canais para alcançar os clientes (figura 5). Ele está disposto a desenvolver novos empreendimentos internacionais e escolher modos de negócios como *greenfield*, o que pode envolver novas subsidiárias o que requer altos investimentos. Estes modos de negócios permitem uma penetração mais rápida no mercado que se deseja atingir. Mercados são escolhidos ativamente, mas não são escolhidos de acordo com análise racional. Preferências pessoais e redes de relacionamentos podem ser mais importantes.

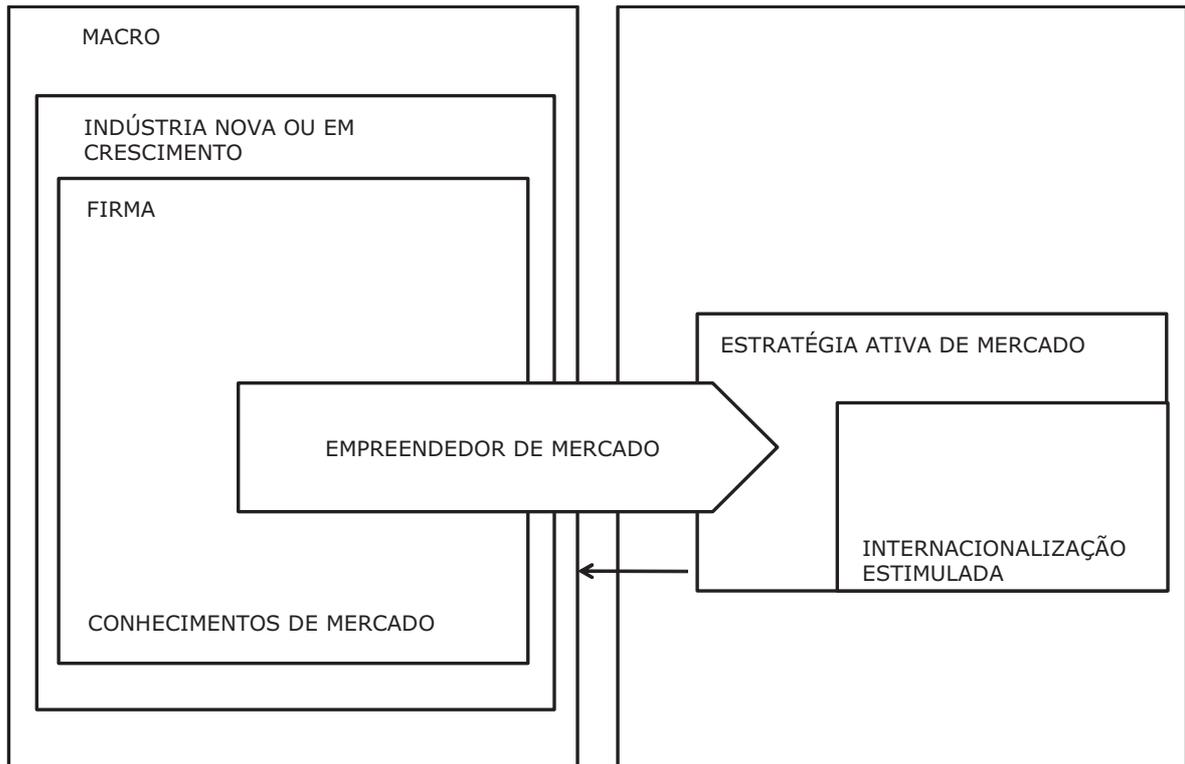


Figura 5: Empreendedor de mercado

Fonte: Andersson (2000)

A estrutura dos “Fatores de Distância em Negócios Internacionais Relacionados às Ações Empreendedoras”, proposta neste estudo e demonstrada na metodologia desta pesquisa, baseia-se, em parte, na tipologia do empreendedor internacional desenvolvida por Andersson (2000).

3 METODOLOGIA E ANÁLISE

3.1 Estrutura e questionário para coleta de dados

Esta pesquisa tem por objetivo geral analisar de que modo às distâncias culturais, administrativas, geográficas e econômicas são percebidas pelos empreendedores das pequenas e médias empresas brasileiras na avaliação de mercados internacionais.

Optou-se por uma abordagem quantitativa por considerá-la mais apropriada para responder à problemática desta pesquisa, conforme a seguir:

“Como os empreendedores das pequenas e médias empresas avaliam o potencial de mercados internacionais ao considerarem as distâncias culturais, administrativas, geográficas e econômicas?”

Por meio desta abordagem, foi possível, ainda, verificar aspectos relacionados aos objetivos específicos propostos nesta dissertação, que foram:

Analisar as relações entre os fatores de distância em negócios internacionais, adaptados da estrutura CAGE;

Identificar os tipos de empreendedores das pequenas e médias empresas brasileiras, de acordo com a tipologia de Andersson (2000);

Identificar se há uma relação entre o tipo de empreendedor e suas percepções acerca da estrutura CAGE.

As distâncias propostas pela estrutura CAGE foram ajustadas para este estudo, assim como as tipologias dos empreendedores de Andersson (2000). Deste modo, foi criada uma estrutura (figura 6) para melhor entendimento da pesquisa e futuras utilizações para avaliação de mercados internacionais.

Em comparação com a teoria apresentada por Miller (1992), a estrutura CAGE possui uma visão mais completa dos fatores e distâncias a serem considerados na avaliação de mercados

internacionais. Já em relação à teoria proposta por Luostarinen (1979), que tem aproximadamente o mesmo conteúdo da estrutura CAGE, a ferramenta proposta por Ghemawat (2001) é mais recente. Além disso, a distância geográfica explorada por Luostarinen (1979) é mais estreita e inclui apenas o isolamento físico como parâmetro, enquanto a estrutura CAGE inclui o tamanho do país, os transportes e as ligações de comunicação.

Dow e Karunaratna (2006) sugerem oito dimensões que as empresas deveriam considerar ao avaliar mercados, que representam praticamente o mesmo conteúdo da estrutura CAGE (quatro dimensões). No entanto, a opção de escolha da estrutura CAGE deve-se ao fato desta ferramenta abordar o mesmo conteúdo em menos dimensões, tornando a teoria mais fácil de compreender. Ressalta-se, na estrutura proposta deste estudo, a opção por quatro fatores para cada uma das dimensões culturais, administrativas, geográficas e econômicas.

Com relação à tipologia do empreendedor, Andersson (2000) classificou, a partir de seus estudos, três tipos de empreendedor: técnico, de mercado e estrutural. Esta tipologia está representada na estrutura desta pesquisa de modo que ocorra uma inter-relação com as distâncias adaptadas da CAGE.

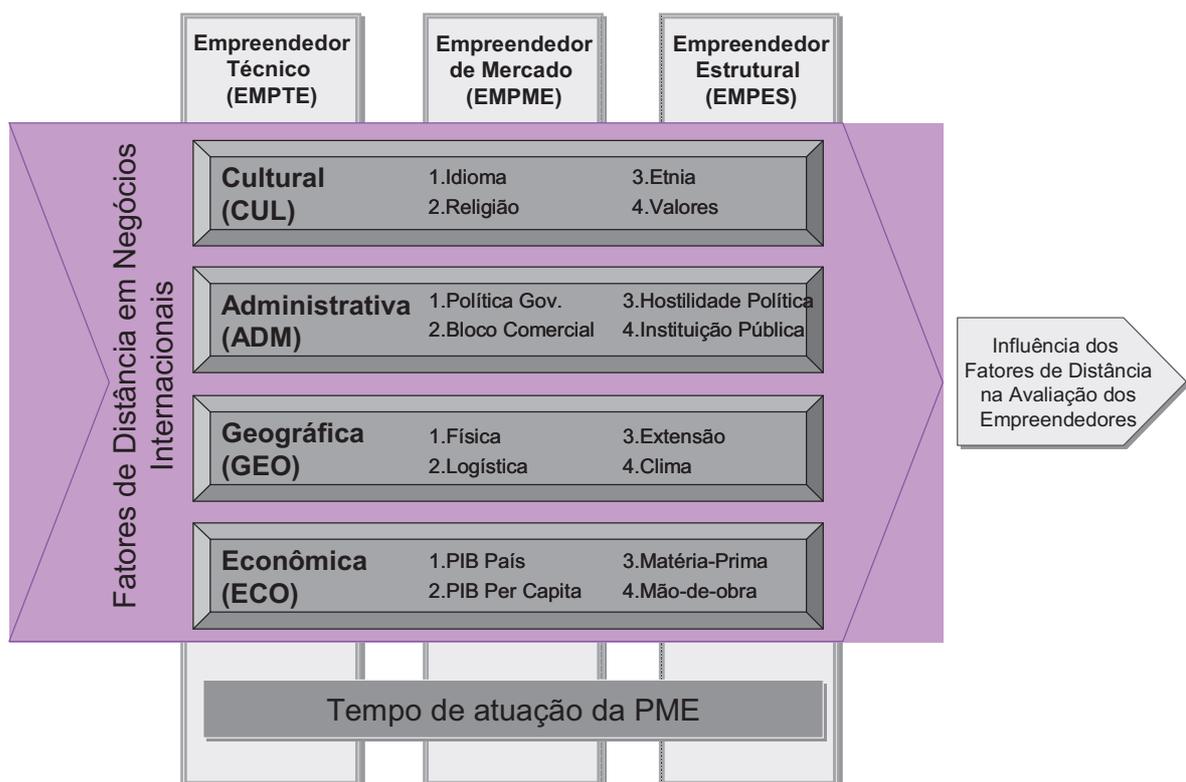


Figura 6: Fatores de Distância em Negócios Internacionais Relacionados às Ações Empreendedoras

Fonte: Ghemawat (2001) e Andersson (2000). Elaborado e adaptado pelo autor

A pesquisa foi totalmente baseada em dados secundários, e a coleta dos dados foi realizada através de um questionário baseado na *web* (*e-survey*), conforme Apêndice A. As perguntas foram formuladas de forma simples e clara, para que os participantes pudessem responder a todas. A primeira parte foi composta por questões abertas e fixas que procuravam identificar o segmento de atuação da PME, o nível hierárquico e a frequência com que o respondente toma decisões pela empresa, além de questões relacionadas às atividades desenvolvidas no exterior e os principais países onde a firma possui negócios.

A segunda parte foi composta por uma série de assertivas, onde os respondentes podiam escolher, em um primeiro momento, alternativas de acordo com a relevância que eles entendiam possuir os fatores de distância em negócios internacionais. Para isso, utilizou-se uma escala de cinco pontos estilo *Likert*, dispostos da seguinte forma:

1. Discordo fortemente
2. Discordo
3. Indiferente
4. Concordo
5. Concordo plenamente

Em outro momento, os respondentes escolhiam alternativas relacionadas ao seu perfil de empreendedor. A escala utilizada para este caso também foi composta por cinco pontos, conforme abaixo:

1. Nenhuma relação
2. Alguma relação
3. Não tão forte relação
4. Forte relação
5. Muito forte relação

Desta forma, esta coleta de dados propiciou estabelecer análises estatísticas ao relacionar os diversos fatores de distância em negócios internacionais, bem como suas relações com o perfil do empreendedor, que serão demonstrados a seguir.

3.2 Composição da amostra e análise descritiva

Toma-se como ponto de partida para amostra desta pesquisa, o *ranking* divulgado pela consultoria Deloitte composto pelas Pequenas e Médias Empresas (PMEs) brasileiras que mais cresceram entre os anos de 2005 e 2008. Foram selecionadas em um primeiro momento, 244 empresas (conforme Anexo A) dos mais diversos segmentos, que estão em fase operacional ao menos por cinco anos e cuja receita líquida está entre R\$ 5 milhões e R\$ 200 milhões.

Importante destacar que não foram consideradas para esta pesquisa, conforme critérios estabelecidos pelo próprio *ranking* original, empresas que compõem conglomerados com mais de 30% de capital estrangeiro, e subsidiárias pertencentes a grupos empresariais com faturamento igual, ou superior, a R\$ 1 bilhão por ano. Além de empresas do setor de auditoria, consultoria, mídia e comunicações, cooperativas, instituições financeiras e empresas públicas, por possuírem características diferenciadas de geração e avaliação de receitas.

Os contatos foram feitos, inicialmente, via telefone. Nesta primeira fase, foi realizado um filtro no qual excluía as empresas não interessadas em responder ao questionário, ou empresas que já destacavam que não possuíam algum tipo de atividade no exterior, ou até mesmo, empresas que não tinham alguma forma de contato formal para tratar do assunto abordado nesta pesquisa.

Como resultado, do total das 244 PMEs da amostra inicial, obteve-se 115 empresas, ou seja, 47% que demonstraram interesse e perfil para a pesquisa. A partir deste ponto, foram disparados os *e-mails* com o *link* de acesso ao questionário. A seguir, o gráfico 1 resume a adesão à pesquisa.

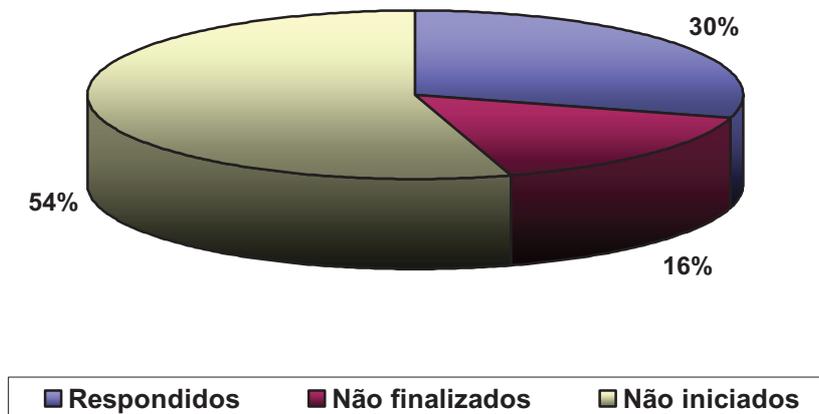


Gráfico 1: Adesão à pesquisa

Fonte: dados da pesquisa

Como adesão à pesquisa, 30% dos questionários foram respondidos, o que correspondeu a 34 empresas do total de 115 PMEs da amostra pesquisada. Questionários iniciados que não foram devidamente finalizados, totalizaram 18 empresas e, fechando a amostra, 63 empresas não iniciaram o questionário.

Ressalta-se ainda que dos 34 questionários respondidos, embora tenham sido finalizados corretamente, quatro não responderam as questões referentes aos fatores de distância em negócios internacionais e tipologia do empreendedor, portanto, foram excluídos da base a ser analisada. Com isso, a amostra final da pesquisa compreendeu a 30 questionários por completo. O gráfico 2 demonstra o segmento de atuação das PMEs desta base.

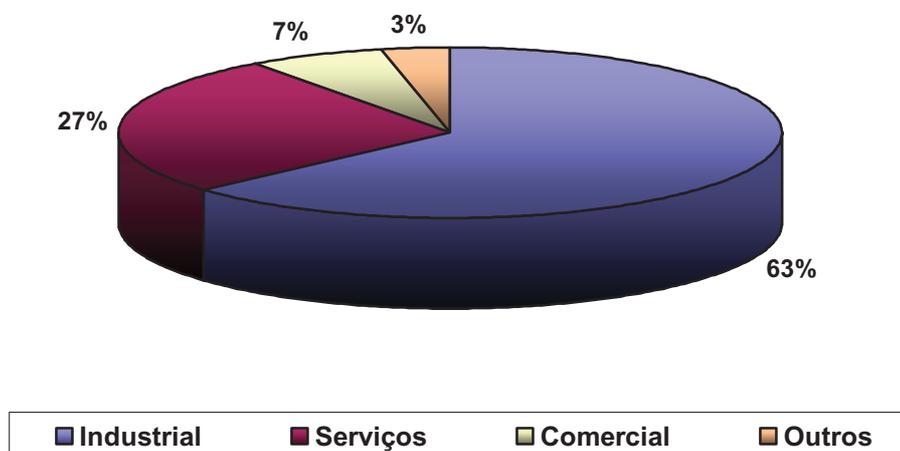


Gráfico 2: Segmento de atuação da PME

Fonte: dados da pesquisa

Pode-se destacar que há uma predominância de empresas do segmento industrial, com 19 participantes, seguido do segmento de serviços, com oito empresas, comercial composto por duas empresas, e apenas uma empresa optou por classificar-se como “outros”. Com relação aos produtos ou serviços, observou-se participação de empresas ligadas ao segmento de tecnologia da informação, siderurgia e metalurgia, construção, química e farmacêutica, eletroeletrônicos, agronegócio, têxtil e telecomunicações. Com destaque à participação de empresas do segmento de tecnologia da informação, com nove respondentes, e três respondentes, para cada setor, no segmento de construção e siderurgia e metalurgia.

Quanto ao tempo de atuação no mercado, a pesquisa demonstrou que, em se tratando das PMEs que mais cresceram, as empresas com atuação no mercado acima de 16 anos prevalecem na amostra, com 63%, ou seja, 19 empresas. As demais, 11 empresas, se encontram abaixo dos 15 anos, conforme demonstra o gráfico 3. Geus (1998) em seu livro “A empresa viva”, destaca que em grande parte da Europa e Japão a expectativa média de vida das empresas, independentemente do porte, chega a 12,5 anos, e sugere, ainda, que nos Estados Unidos este percentual não é diferente.

O tempo de atuação da maioria das PMEs da amostra, pode indicar que o mercado estrangeiro parece mais atrativo para empresas mais maduras. Vale ressaltar que 20% (seis respondentes) das empresas pesquisadas estão entre 11 e 15 anos de atuação no mercado. Sendo assim, praticamente 83% da amostra estão acima da média de expectativa de vida das empresas, de acordo com Geus (1998), o que pode indicar o nível de maturidade das PMEs brasileiras que atuam no mercado estrangeiro.

Ainda segundo Geus (1998), todavia, as empresas consideradas grandes, sólidas, pilares da sociedade, parecem manter-se vivas por não mais que 40 anos e, seja o tempo médio de 12,5 anos ou 40 anos, existe uma distância que representa o potencial perdido de empresas que poderiam ter sido bem-sucedidas, em outras palavras, ao comparar com o que ele chama de empresas longevas, há uma grande distância entre sua expectativa máxima de vida em relação a sua média de realização, e a “morte” precoce de uma organização impacta nas vidas de trabalho, comunidades e economias.

Capacidade de aprender e se adaptar, coesão e identidade, tolerância e descentralização e conservadorismo financeiro, podem ser características atribuídas às empresas longevas, que “vivem” por mais de 40 anos, além do mais, os gestores devem enxergar a empresa não somente como uma atividade econômica de produzir bens e serviços, mas também, como uma comunidade de seres humanos (GEUS, 1998).

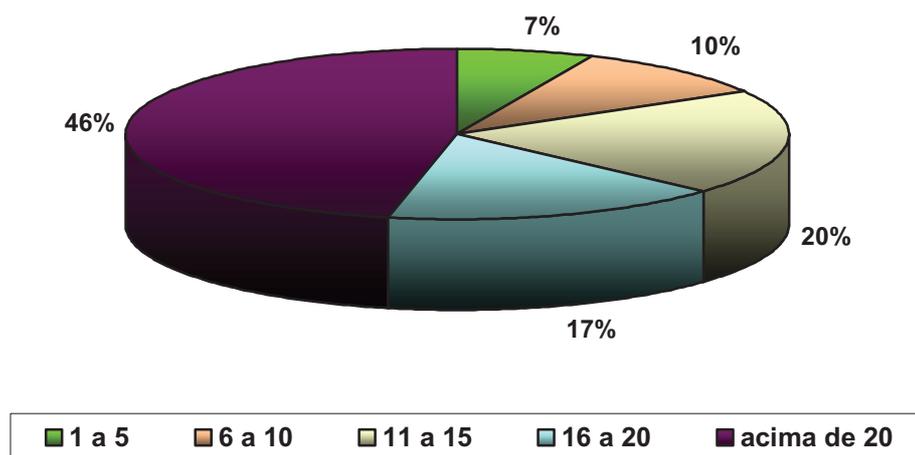


Gráfico 3: Tempo de atuação no mercado

Fonte: dados da pesquisa

Os principais negócios realizados no exterior pelas PMEs que mais cresceram (gráfico 4) correspondem às exportações esporádicas, com 12 ocorrências, seguido de exportações via representante no exterior, oito vezes mencionada, e exportações diretas, com sete ocorrências. Vale ressaltar que algumas PMEs podem ter mencionado que realizam mais de uma destas modalidades em suas operações com o mercado exterior.

Apesar de não ser objetivo desta pesquisa, esta amostra é representativa para os modos de entrada em mercados internacionais, conforme Root (1998), por relacionar diversos arranjos que podem ser escolhidos pelas empresas para viabilizarem a entrada de produtos, tecnologia e recursos humanos em um país estrangeiro, e em acordo com o modelo de Uppsala, ao perceber certo gradualismo nos tipos de operação nestes mercados (JOHANSON, VAHLNE, 1977, 1990).

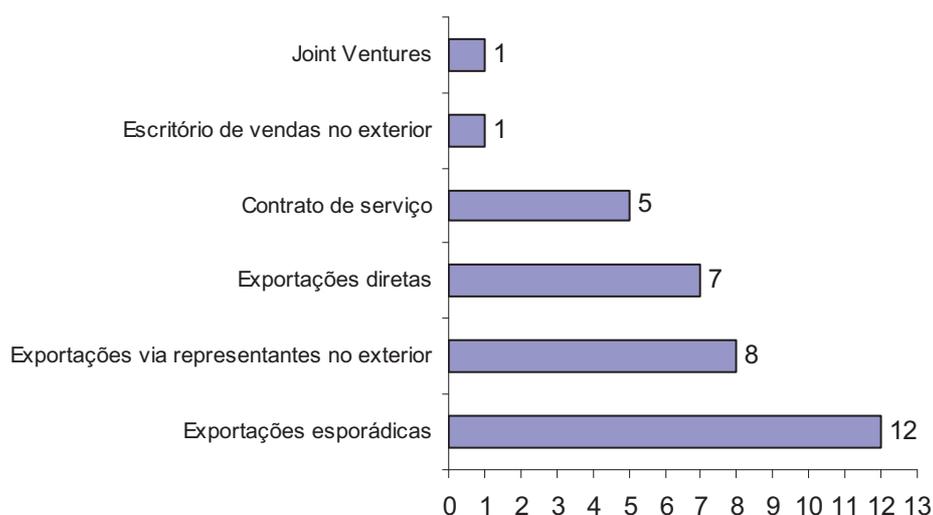


Gráfico 4: Tipos de operações no mercado exterior

Fonte: dados da pesquisa

Os principais países de destino dos produtos ou serviços das pequenas e médias empresas da pesquisa estão demonstrados no quadro 2. Verifica-se participação disseminada pelo mundo, corroborada pela frequência observada entre os dez primeiros: Argentina, Chile, Paraguai e Uruguai, aparecem com frequência acumulada de 23. Estados Unidos, Canadá e México, com frequência acumulada de 14 e China e Índia de 9.

ID	País	Frequência	ID	País	Frequência
1	Argentina	9	14	Peru	2
2	E.U.A	8	15	Portugal	2
3	Chile	6	16	Venezuela	2
4	China	6	17	Alemanha	1
5	Paraguai	4	18	Bolívia	1
6	Uruguai	4	19	Cuba	1
7	Canadá	3	20	Egito	1
8	Índia	3	21	Equador	1
9	Itália	3	22	França	1
10	México	3	23	Holanda	1
11	Angola	2	24	Países do Oriente Médio	1
12	Colômbia	2	25	Panamá	1
13	Japão	2	26	Rússia	1

Quadro 2: Principais países de destino dos negócios das PMEs

Fonte: dados da pesquisa

Outro aspecto identificado na pesquisa foi o perfil do respondente, representado pelo cargo ocupado na empresa (gráfico 5) e pela frequência com que participa das decisões da PME

(gráfico 6). Este perfil torna-se relevante em função da pesquisa ter o foco nas percepções deste tipo de empreendedor, ou tomador de decisões da empresa, acerca dos fatores de distância em negócios internacionais.

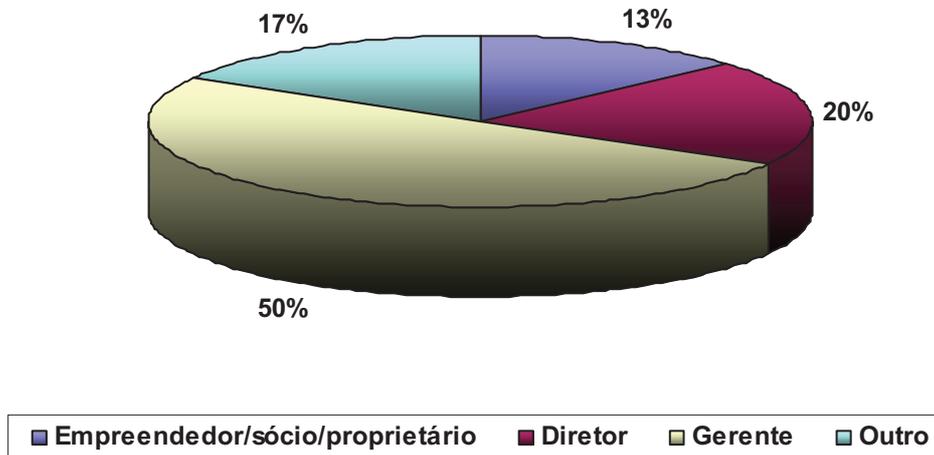


Gráfico 5: Cargo ocupado na empresa

Fonte: dados da pesquisa

Identifica-se que 83% dos respondentes ocupam cargo de gerente, diretor ou proprietário da empresa. Este perfil, de importante tomador de decisões pela empresa, é reforçado pelos 93% que afirmaram participar “sempre” ou “muitas vezes” das importantes decisões da empresa.

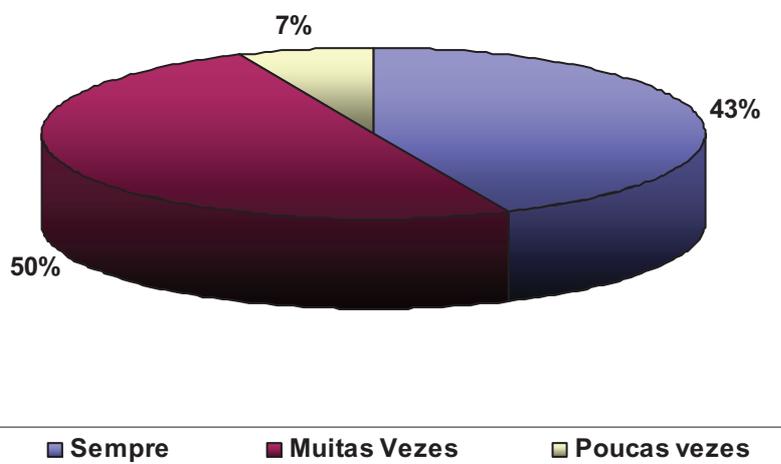


Gráfico 6: Participação das tomadas de decisões na empresa?

Fonte: dados da pesquisa

Através desta análise alguns aspectos que podem completar os objetivos desta pesquisa e gerar futuros trabalhos, conforme a seguir:

Tempo de atuação no mercado destas PMEs está acima dos 16 anos, entretanto, o nível de internacionalização ainda é baixo, haja vista os modos de operação que predominam nos resultados são exportações esporádicas, diretas e exportações via representante de vendas. O que pode indicar um baixo nível de comprometimento de recursos e pouca complexidade de operações no mercado estrangeiro (ROOT, 1998).

Há uma preferência por atuação em países da América do Sul, tal resultado, associado aos modos de operação, sugerem que algumas PMEs podem seguir o modelo de internacionalização da escola de Uppsala.

Estabelece-se uma significativa participação em países da América do Norte, com destaque para os Estados Unidos e Canadá, pode-se inferir que uma fração destes empreendedores percebe economias desenvolvidas como sendo alvos interessantes para seus produtos ou serviços. Neste ponto o segmento das PMEs da amostra pode exercer influência pela escolha destes mercados e o modo de avaliá-lo.

Merece destaque também a frequência com que China (6) e Índia (3) aparecem como destinos dos produtos e serviços destas pequenas médias empresas, o que sugere um perfil empreendedor de explorar novos mercados emergentes.

Com base nos resultados da primeira parte do questionário, prosseguir-se-á as análises de correlação com as respostas obtidas na segunda parte da *e-survey*, na qual procurou investigar as percepções dos empreendedores das PMEs em relação aos fatores de distância em negócios internacionais (estrutura adaptada da CAGE) e as possíveis correlações com a tipologia do empreendedor de Andersson (2000).

3.3 Análise bivariada de correlação bi-caudal de Pearson e teste de confiabilidade

Do ponto de vista metodológico, ambos os trabalhos de Ghemawat (2001) e Andersson (2000) são qualitativos. O primeiro analisou as atividades comerciais em mercados internacionais de diversas empresas, dentre elas: Google, Wal-Mart e Yum! Brands – matriz das redes de *fast food* Pizza Hut, Taco Bell e KFC, para introduzir sua estrutura CAGE. Já o

segundo, estudou o processo de internacionalização de três empresas suecas, de um mesmo segmento, sob a perspectiva de seus principais tomadores de decisão para, então, traçar o perfil do empreendedor internacional.

Por outro lado, os trabalhos de Drogendijk e Martin (2008) e Child, Rodrigues e Frynas (2009), utilizaram, além dos métodos qualitativos, entrevistas; métodos quantitativos para analisar os efeitos da distância psíquica em negócios internacionais. Drogendijk e Martin (2008) baseiam-se em uma amostra de 170 pequenas e médias empresas espanholas para alcançar o *Índice de Distância para Países* (CDI – *Country Distance Index*). O segundo trabalho compreendeu uma amostra com 32 PMEs britânicas que possuíam atividades comerciais com o Brasil, e analisou a percepção dos respectivos tomadores de decisão acerca dos fatores de distância psíquica entre os dois países. Vale ressaltar que este último trabalho tem semelhanças, tanto no tamanho da amostra, quanto na metodologia, com os procedimentos utilizados nesta pesquisa.

Para esta pesquisa optou-se pela análise de correlação bivariada de Pearson em um teste bicaudal, com correlação significativa ao nível de 0,01. Importante destacar que as considerações foram feitas quando o resultado correlacionado obtido era superior a 0,5, ou seja, de moderado para forte ou superior. Para conferir credibilidade à amostra, optou-se também pelo método que mensura a confiabilidade interna da mesma, conhecido como Alfa de Cronbach.

3.3.1 Análise de correlação para fatores de distância

Para a presente análise têm-se, a partir dos questionários, as seguintes variáveis que foram utilizadas no software estatístico IBM SPSS *Statistics* versão 18, conforme quadro 3.

NOME DA VARIÁVEL	DESCRIÇÃO	TIPO DO DADO	NOME DA VARIÁVEL	DESCRIÇÃO	TIPO DO DADO
CUL1	IDIOMA	NUMÉRICO	GEO1	DISTÂNCIA FÍSICA	NUMÉRICO
CU 2	RELIGIÃO	NUMÉRICO	GEO2	INFRAESTRUTURA LOGÍSTICA	NUMÉRICO
CUL3	ETNIA	NUMÉRICO	GEO3	EXTENSÃO TERRITORIAL E DIFERENÇA EM FUSO HORÁRIO	NUMÉRICO
CUL4	VALORES	NUMÉRICO	GEO4	CLIMA	NUMÉRICO
ADM1	POLÍTICA GOVERNAMENTAL	NUMÉRICO	ECO1	PRODUTO INTERNO BRUTO (PIB) DO PAÍS	NUMÉRICO
ADM2	BLOCO COMERCIAL	NUMÉRICO	ECO2	PIB PER CAPITA	NUMÉRICO
ADM3	HOSTILIDADE POLÍTICA	NUMÉRICO	ECO3	CUSTOS E QUALIDADE DE MATÉRIA-PRIMA	NUMÉRICO
ADM4	FRAGILIDADE DAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS	NUMÉRICO	ECO4	CUSTOS E QUALIDADE DE MÃO-DE-OBRA	NUMÉRICO

Quadro 3: Variáveis utilizadas para fatores de distância

Fonte: dados da pesquisa

A tabela 1 mostra, além da análise de estatísticas descritivas com média e desvio padrão, as correlações encontradas entre os fatores de distância em negócios internacionais adaptados da estrutura CAGE para esta pesquisa. O fator de distância ADM3 e ADM4 são compostos respectivamente por hostilidade política e instituições públicas frágeis. Estes fatores possuem uma correlação positiva forte (0,736 significância 0,000), o que pode fornecer indícios de que as decisões dos empreendedores das PMEs, relacionadas aos negócios internacionais, sofrem influência em função dos riscos de expropriação e corrupção.

Fatores geográficos podem ser considerados como importantes influenciadores nas decisões destes empreendedores, confirmados através de uma correlação positiva forte (0,712 significância 0,000) entre os fatores de distância GEO1 e GEO2, respectivamente, distância entre os países e infra-estrutura logística do país hospedeiro, e pela correlação positiva forte (0,775 significância 0,000) estabelecida entre os fatores GEO3 e GEO4, extensão territorial, diferenças no fuso horário e diferenças climáticas. Vale destacar ainda a verificação de uma correlação moderada (0,497 significância 0,005) entre os fatores GEO2 e GEO4 o que corrobora com a importante influência deste fator de distância. Sendo assim, todas as variáveis geográficas analisadas nesta pesquisa podem exercer algum tipo de influência quando da escolha de mercados estrangeiros por parte do pequeno e médio empreendedor brasileiro.

Há uma forte correlação positiva (0,708 significância 0,000) entre os custos com mão-de-obra (ECO4) e a distância entre os países (GEO1), o que pode indicar que os empreendedores das PMEs brasileiras que mais cresceram consideram relevante analisar estes fatores quando da

realização de negócios no exterior e, por mais que possam considerar a China fisicamente distante do Brasil, os custos operacionais podem ser compensados em função da redução com os gastos de mão-de-obra, tal correlação justifica-se em função da frequência com que este país foi mencionado pelos empreendedores como sendo um dos principais destinos dos produtos ou serviços das PMEs brasileiras.

Ainda sob este aspecto, observam-se correlações positivas fortes (0,705 significância 0,000) entre a variável ECO2 (PIB *per capita*) e a infra-estrutura logística do país hospedeiro (GEO2) e esta mesma variável econômica (ECO2), com o fator de distância GEO3 (0,707 significância 0,000). Ressalta-se ainda a verificação de correlações positivas moderadas ($0,6 < x < 0,7$ significância 0,000 encontradas nesta pesquisa) entre os fatores a seguir: ECO2 x GEO1, ECO2 x GEO4, ECO2 x ECO1, ECO4 x GEO2 e, por fim, ECO4 x ECO2. A presença de algumas PMEs em países desenvolvidos, principalmente Estados Unidos e Canadá, fornecem indícios que o poder de consumo e as instalações logísticas podem contribuir pela escolha destes mercados estrangeiros como um dos principais focos de negócios por parte do empreendedor pesquisado. Importante observar, ainda sobre a influência dos aspectos geográficos e econômicos, a presença de certas PMEs em países como Itália, Alemanha, França, Holanda e Japão, o que corrobora com a relevância da variável PIB *per capita* e infra-estrutura logística.

Nesta primeira análise pode-se constatar que as decisões dos empreendedores das PMEs brasileiras são fortemente influenciadas pelos fatores de distância Geográficos e Econômicos. Aspectos como distância física entre o Brasil e o país para se realizar negócios, infra-estrutura logística e de informação, como acesso aos portos e tráfego telefônico e bancário, podem influenciar nas realizações ou nas suas decisões em estabelecer negócios no exterior. Fatores como PIB do país hospedeiro, assim como as pressões por redução de custos com mão-de-obra e matéria-prima, reforçam a influência dos aspectos econômicos nas decisões do pequeno e médio empreendedor brasileiro.

Entre os fatores culturais e administrativos destacam-se os baixos índices encontrados de correlação relacionados às diferenças de idioma, religião e políticas governamentais. Contudo, importante observar que os riscos de expropriação e corrupção podem influenciar de forma significativa as decisões destes empreendedores.

A influência das variáveis ADM3 e ADM4, representadas, respectivamente na estrutura desta pesquisa, por hostilidade política e instituições públicas frágeis, vem de encontro com índices internacionais de competitividade, que mostra a Venezuela na última posição do *ranking* de 2009 do IMD (2010). Este país ocupa a posição de número 57 de um total de 57 países ranqueados, sendo o risco de expropriação um dos principais motivos desta colocação. Fica evidenciado, nos resultados desta pesquisa, que a Venezuela, embora esteja geograficamente próxima ao Brasil, tenha sido citada como principal destino dos negócios das PMEs apenas duas vezes.

No entanto, a Argentina, mesmo estando somente duas posições acima da Venezuela, é um dos principais países para se estabelecer negócios, de acordo com os resultados apurados, o que pode inferir que as variáveis AMD2, GEO1, GEO2 e ECO2 podem ter influências nas decisões dos pequenos e médios empreendedores. Haja vista participação da Argentina no Bloco Econômico do Mercosul e a controvertida inserção da Venezuela no mercado comum da América do Sul.

Tabela 1: Matriz de correlação de Pearson bi-caudal (N=30) para fatores de distância em negócios internacionais

NOME DA VARIÁVEL	MÉDIA	DESVIO PADRÃO		CUL1	CUL2	CUL3	CUL4	ADM1	ADM2	ADM3	ADM4	GEO1	GEO2	GEO3	GEO4	ECO1	ECO2	ECO3
CUL1	2,7667	1,40647		1,000														
			Sig.															
CUL2	1,5667	0,85836		0,256	1,000													
			Sig.	0,172														
CUL3	1,7667	1,13512		0,375*	0,459*	1,000												
			Sig.	0,041	0,011													
CUL4	2,6667	1,34762		0,285	0,079	0,556**	1,000											
			Sig.	0,127	0,676	0,001												
ADM1	4,0333	0,92786		0,350	-0,025	0,237	0,395*	1,000										
			Sig.	0,058	0,898	0,208	0,031											
ADM2	3,2333	1,27802		0,453*	0,315	0,514**	0,367*	0,429*	1,000									
			Sig.	0,012	0,090	0,004	0,046	0,018										
ADM3	3,5000	1,33261		0,304	-0,106	0,399*	0,250	0,376*	0,233	1,000								
			Sig.	0,103	0,579	0,029	0,183	0,040	0,216									
ADM4	3,2667	1,22990		0,197	0,146	0,367*	0,326	0,264	0,178	0,736**	1,000							
			Sig.	0,298	0,442	0,046	0,079	0,159	0,345	0,000								
GEO1	3,2667	1,43679		-0,002	-0,295	0,061	0,047	0,459*	0,359	0,162	0,056	1,000						
			Sig.	0,990	0,114	0,750	0,803	0,011	0,051	0,392	0,769							
GEO2	3,4667	1,35782		0,131	-0,235	0,140	0,220	0,589**	0,491**	0,229	0,191	0,712**	1,000					
			Sig.	0,489	0,212	0,460	0,243	0,001	0,006	0,224	0,311	0,000						
GEO3	2,6667	1,34762		0,412*	0,229	0,421*	0,259	0,450*	0,487**	0,077	-0,069	0,439*	0,427*	1,000				
			Sig.	0,024	0,224	0,021	0,166	0,012	0,006	0,687	0,716	0,015	0,019					
GEO4	2,3333	1,39786		,392*	0,153	0,311	0,226	0,496**	0,553**	0,11	-0,01	0,418*	0,497**	0,775**	1,000			
			Sig.	0,032	0,419	0,094	0,230	0,005	0,002	0,559	0,944	0,022	0,005	0,000				
ECO1	3,1333	1,38298		0,141	0,021	0,394*	-0,012	0,292	0,372*	0,094	-0,022	0,554**	0,406*	0,543**	0,440*	1,000		
			Sig.	0,459	0,911	0,031	0,948	0,117	0,043	0,623	0,910	0,001	0,026	0,002	0,015			
ECO2	3,0333	1,35146		0,222	0,072	0,432*	0,290	0,549**	0,455*	0,182	0,036	0,617**	0,705**	0,707**	0,669**	0,606**	1,000	
			Sig.	0,239	0,704	0,017	0,120	0,002	0,012	0,336	0,850	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
ECO3	3,5000	1,07479		0,331	-0,206	-0,099	0,214	0,571**	0,163	0,156	-0,026	0,424*	0,520**	0,405*	0,298	0,116	0,519**	1,000
			Sig.	0,074	0,276	0,603	0,256	0,001	0,389	0,409	0,891	0,019	0,003	0,027	0,109	0,542	0,004	
ECO4	3,5333	1,00801		0,237	-0,082	0,263	0,313	0,570**	0,462*	0,282	0,132	0,708**	0,668**	0,542**	0,334	0,343	0,670**	0,573**
			Sig.	0,208	0,665	0,160	0,092	0,001	0,010	0,131	0,488	0,000	0,000	0,002	0,071	0,064	0,000	0,001

* Correlação é significativa ao nível de 0,05.

** Correlação é significativa ao nível de 0,01.

Fonte: dados da pesquisa

3.3.2 Análise de correlação para tipologia do empreendedor

A variáveis obtidas através do questionário e aplicadas ao *software* estatístico IBM SPSS versão 18 estão dispostas no quadro 4. Conforme Andersson (2000) os tipos de empreendedor podem ser classificados em: empreendedor técnico, empreendedor estrutural e empreendedor de mercado.

NOME DA VARIÁVEL	DESCRIÇÃO	TIPO DE DADO
EMPTE 1	HABILIDADE TÉCNICA DE DESENVOLVER NOVOS PRODUTOS	NUMÉRICO
EMPTE 2	PREFERÊNCIA POR EXPORTAÇÕES OU LICENCIAMENTOS EM RELAÇÃO A INVESTIMENTO DIRETO	NUMÉRICO
EMPTE 3	PREFERÊNCIA POR EXPANDIR NEGÓCIOS EM MERCADOS EM DESENVOLVIMENTO	NUMÉRICO
EMPTE 4	RECONHECIMENTO TÉCNICO DO SEU PRODUTO PARA EXPANDIR	NUMÉRICO
EMPES 1	HABILIDADE EM NEGOCIAR E ESTRUTURAR FUSÕES E AQUISIÇÕES	NUMÉRICO
EMPES 2	ESCOLHA DE MERCADO DE ACORDO COM A SITUAÇÃO DE CONCORRÊNCIA	NUMÉRICO
EMPES 3	INTERNACIONALIZAÇÃO COMO CONSEQUÊNCIA DA ESTRATÉGIA DA EMPRESA	NUMÉRICO
EMPES 4	PREFERÊNCIA POR FUSÕES E AQUISIÇÕES EM RELAÇÃO A EXPORTAÇÕES DIRETAS	NUMÉRICO
EMPME 1	HABILIDADE DE ENCONTRAR NOVOS MERCADOS PARA SEU PRODUTOS OU SERVIÇOS	NUMÉRICO
EMPME 2	PROATIVIDADE PARA EXPANDIR EM MERCADOS INTERNACIONAIS	NUMÉRICO
EMPME 3	INTERNACIONALIZAÇÃO COMO PRINCIPAL ESTRATÉGIA DA EMPRESA	NUMÉRICO
EMPME 4	ESCOLHA DE MERCADO DE ACORDO COM PREFERÊNCIAS E RELACIONAMENTOS	NUMÉRICO

Quadro 4: Variáveis utilizadas para Tipologia do Empreendedor

Fonte: dados da pesquisa

Como forma de atender aos objetivos específicos, a Tabela 2 demonstra a estatística descritiva de média e desvio padrão e as correlações entre as tipologias do empreendedor encontradas nesta pesquisa. Como primeira análise, observa-se que entre os empreendedores que responderam ao questionário eletrônico, não foi verificada correlação significativa para o empreendedor do tipo estrutural (EMPES). Embora este perfil esteja associado ao empreendedor que atua em indústrias maduras, 63% das PMEs desta pesquisa tem acima de 16 anos no mercado, este empreendedor tem o foco em reestruturar empresas, o que, na maioria das vezes, esta reestruturação está ligada a fusões e aquisições. Portanto, em se

tratando de pequenas e médias empresas, este tipo de empreendedor não se enquadra às suas condições de mercados, uma vez que a maioria das operações destas PMEs no mercado externo, conforme análise descritiva anterior está voltada para exportações esporádicas e diretas e exportações via representante no exterior, o que leva a considerar que são os estágios iniciais de operação em mercados internacionais (ROOT, 1998; JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990).

Como correlação significativa, identifica-se uma correlação moderada (0,639 significância 0,000) entre a tipologia técnica (EMPTE2) e a de mercado (EMPME2). Mais especificamente, entre o perfil técnico que opta por exportações diretas ou licenciamentos em detrimento a implantação de subsidiárias própria como forma de minimizar seus riscos no exterior, e entre o perfil de mercado que age com pro atividade para expandir seus negócios no mercado estrangeiro. Esta correlação vai ao encontro dos achados na análise descritiva, onde a maioria das operações das PMEs pesquisadas, conforme já destacado, estão concentradas em exportações esporádicas, diretas e via representantes no exterior. Vale destacar, a pro atividade do pequeno e médio empreendedor em relação à procura de mercados estrangeiros para ampliação dos seus negócios.

Outra correlação moderada (0,512 significância 0,004) é a habilidade em desenvolver tecnicamente novos produtos criando nova demanda para o mercado e internacionalizar-se através de países em desenvolvimento como China, Índia, México e Chile. Este perfil está associado ao tipo EMPTE1 e EMPTE3 e a análise descritiva corrobora em relacionar estes países como importantes destinos das exportações destas pequenas e médias empresas brasileiras.

Ainda sob este aspecto, a habilidade em encontrar novos mercados consumidores para seus produtos ou serviços e a pro atividade em expandir seus negócios no exterior estão correlacionados de forma moderada (0,568 significância 0,001). Este perfil associa-se ao empreendedor de mercado (EMPME1 e EMPME2) e pode ser percebido na variedade de países com que os empreendedores das PMEs brasileiras fazem negócios.

Considerar o processo de internacionalização como sendo uma das principais estratégias da empresa e ter pro atividade em expandir seus negócios no exterior tem uma correlação positiva moderada (0,502 significância 0,005). Este perfil, associado a variável EMPME3,

pode significar que os pequenos e médios empreendedores brasileiros estão atentos aos aspectos ligados à internacionalização dos mercados e não se limitam mais em traçar suas estratégias para atender o mercado local.

Conforme já demonstrado na seção 3.2, os produtos e serviços das PMEs predominantes nos resultados desta pesquisa estão relacionados a tecnologia da informação (TI), construção, e siderurgia e metalurgia. Pode-se inferir que as PMEs brasileiras inseridas neste contexto tendem a possuir mais competitividade no mercado internacional e enxergam esta expansão como forma de ampliar seus negócios, ademais, a demanda internacional em expansão para estes tipos de produtos, pode ter motivado estes empreendedores a buscar negócios além das suas fronteiras nacionais.

Tabela 2: Matriz de correlação de Pearson bi-caudal (N=30) para tipologia do empreendedor

NOME DA VARIÁVEL	MÉDIA	DESVIO PADRÃO		EMPTE1	EMPTE2	EMPTE3	EMPTE4	EMPES1	EMPES2	EMPES3	EMPES4	EMPME1	EMPME2	EMPME3	EMPME4
EMPTE1	3,7667	0,93526		1,000											
			Sig.												
EMPTE2	3,0667	1,38796		0,092	1,000										
			Sig.	0,628											
EMPTE3	3,0667	1,25762		0,512**	0,313	1,000									
			Sig.	0,004	0,092										
EMPTE4	3,8333	1,05318		0,274	0,480**	0,269	1,000								
			Sig.	0,143	0,007	0,151									
EMPES1	3,6667	1,09334		0,090	0,265	0,418*	0,459*	1,000							
			Sig.	0,637	0,157	0,022	0,011								
EMPES2	3,3000	1,02217		0,076	0,156	0,118	-0,048	0,247	1,000						
			Sig.	0,691	0,412	0,534	0,801	0,189							
EMPES3	3,5667	0,93526		0,078	0,182	0,231	0,309	0,124	0,032	1,000					
			Sig.	0,684	0,335	0,220	0,096	0,515	0,865						
EMPES4	2,3667	1,15917		0,177	0,177	0,219	0,052	-0,036	0,282	0,024	1,000				
			Sig.	0,349	0,349	0,245	0,786	0,849	0,131	0,898					
EMPME1	3,7667	0,85836		0,016	0,361	0,207	0,223	0,355	0,358	0,256	0,228	1,000			
			Sig.	0,934	0,050	0,273	0,237	0,054	0,052	0,172	0,226				
EMPME2	3,4000	1,32873		-0,006	0,639**	0,479**	0,222	0,332	0,086	0,144	0,215	0,568**	1,000		
			Sig.	0,977	0,000	0,007	0,239	0,073	0,650	0,447	0,254	0,001			
EMPME3	3,2000	1,37465		0,225	0,282	0,431*	0,071	-0,069	-0,461	0,445*	0,169	0,129	0,502**	1,000	
			Sig.	0,231	0,131	0,017	0,707	0,718	0,010	0,014	0,373	0,498	0,005		
EMPME4	2,8333	1,11675		0,094	0,230	0,303	0,034	0,207	0,136	0,391*	0,342	0,462*	0,395*	0,427*	1,000
			Sig.	0,623	0,222	0,104	0,858	0,272	0,474	0,033	0,064	0,010	0,031	0,019	

* Correlação é significativa ao nível de 0,05.

** Correlação é significativa ao nível de 0,01.

Fonte: dados da pesquisa

3.3.3 Análise de correlação: fator de distância em negócios internacionais versus tipologia do empreendedor

Para procurar identificar mais um dos objetivos específicos desta pesquisa, estabeleceu-se outra tabela de correlação (tabela 3), desta vez, as correlações são observadas de modo a encontrar um determinado padrão perceptivo em função do perfil do empreendedor e a sua respectiva percepção acerca dos fatores de distância em negócios internacionais, bem como a estatística descritiva de média e desvio padrão referente à amostra.

Verifica-se uma correlação moderada para o perfil EMPME1 (0,523 significância 0,003) associada a sua habilidade em encontrar mercados consumidores para seus produtos ou serviços e o fator de distância em negócios internacionais relacionado à participação em bloco econômico (ADM2). Este fator de distância analisado na tabela 1 não teve correlação significativa, ou seja, dentre os fatores de distância em negócios internacionais que compõe a estrutura desta pesquisa, existem outros fatores, como já destacado, que possuem correlações fortes, são os fatores geográficos e econômicos.

Existe correlação moderada para o perfil EMPTE2 (0,574 significância 0,001) e o fator de distância ADM2. Mais uma vez, a participação em bloco comercial, desta vez, correlacionada com o empreendedor que procura minimizar os riscos de seu investimento em mercados internacionais através do modo de operação, pode ser observada. Esta correlação sugere que o empreendedor da PME brasileira opta por um país com políticas externas mais próximas para estabelecer negócios. Todavia, importante destacar que este fator analisado em conjunto com os demais fatores de distância, perde em relevância para os fatores geográficos e econômicos.

Isso pode evidenciar que este tipo de pesquisa ainda encontra-se em fase embrionária, com destaque ao trabalho de Child, Rodrigues e Frynas (2009) que trabalham com correlação entre distância psíquica isoladamente, como apresentado na seção 3.3.1 desta pesquisa.

Tabela 3: Matriz de correlação de Pearson bi-caudal (N=30) – fatores de ditância em negócios internacionais versus tipologia do empreendedor

NOME DA VARIÁVEL	MÉDIA	DESVIO PADRÃO		CUL1	CUL2	CUL3	CUL4	ADM1	ADM2	ADM3	ADM4	GEO1	GEO2	GEO3	GEO4	ECO1	ECO2	ECO3
EMPTE1	3,7667	0,93526		0,141	0,299	0,077	0,155	0,009	-0,011	-0,042	-0,184	-0,260	-0,183	0,100	-0,176	0,052	0,061	0,292
			Sig.	0,458	0,108	0,686	0,413	0,961	0,956	0,828	0,331	0,165	0,334	0,598	0,353	0,787	0,749	0,118
EMPTE2	3,0667	1,38796		0,450 [*]	0,372 [*]	0,404 [*]	0,270	0,105	0,574 ^{**}	-0,131	-0,071	-0,148	0,129	0,307	0,397 [*]	0,193	0,164	0,023
			Sig.	0,013	0,043	0,027	0,148	0,580	0,001	0,492	0,708	0,437	0,496	0,099	0,030	0,307	0,386	0,903
EMPTE3	3,0667	1,25762		0,185	0,475 ^{**}	0,325	0,014	-0,120	0,119	0,103	0,010	-0,010	-0,221	0,339	0,144	0,292	0,141	0,102
			Sig.	0,329	0,008	0,079	0,943	0,527	0,532	0,589	0,956	0,957	0,241	0,067	0,448	0,117	0,458	0,592
EMPTE4	3,8333	1,05318		0,159	0,146	0,341	0,373 [*]	0,006	0,235	-0,061	0,009	-0,061	0,056	0,202	-0,031	0,087	0,028	0,046
			Sig.	0,401	0,441	0,065	0,043	0,975	0,212	0,747	0,963	0,750	0,768	0,283	0,870	0,648	0,882	0,811
EMPES1	3,6667	1,09334		0,015	0,318	0,408 [*]	0,156	-0,159	0,206	-0,071	-0,034	0,059	-0,147	0,250	0,053	0,327	0,054	-0,264
			Sig.	0,938	0,086	0,025	0,410	0,402	0,276	0,709	0,858	0,759	0,438	0,183	0,782	0,078	0,775	0,158
EMPES2	3,3000	1,02217		-0,046	-0,122	-0,116	0,125	0,062	0,129	-0,190	-0,230	0,249	-0,005	0,175	0,241	0,361 [*]	0,142	-0,078
			Sig.	0,811	0,521	0,542	0,510	0,746	0,496	0,315	0,221	0,185	0,979	0,354	0,199	0,050	0,453	0,680
EMPES3	3,5667	0,93526		-0,184	-0,070	-0,001	0,073	0,097	0,203	0,097	0,164	0,115	0,300	0,100	0,114	0,233	0,094	0,120
			Sig.	0,329	0,713	0,995	0,702	0,611	0,282	0,611	0,387	0,546	0,107	0,598	0,548	0,216	0,622	0,527
EMPES4	2,3667	1,15917		0,139	0,165	0,067	-0,162	0,149	0,289	0,056	0,002	0,063	-0,134	0,235	0,241	0,184	0,168	0,069
			Sig.	0,464	0,383	0,724	0,393	0,433	0,121	0,770	0,993	0,739	0,479	0,210	0,199	0,332	0,375	0,716
EMPME1	3,7667	0,85836		-0,132	0,186	0,225	0,079	-0,076	0,523 ^{**}	0,045	-0,004	0,248	0,304	0,258	0,354	0,289	0,423 [*]	-0,131
			Sig.	0,486	0,326	0,231	0,676	0,688	0,003	0,812	0,982	0,187	0,103	0,168	0,055	0,122	0,020	0,491
EMPME2	3,4000	1,32873		0,089	0,399 [*]	0,407 [*]	-0,096	-0,179	0,390 [*]	0,000	-0,004	0,033	0,008	0,250	0,297	0,345	0,146	-0,266
			Sig.	0,642	0,029	0,026	0,613	0,344	0,033	1,000	0,982	0,865	0,968	0,182	0,111	0,062	0,442	0,156
EMPME3	3,2000	1,37465		0,096	0,339	0,141	-0,168	-0,005	0,247	0,188	0,233	-0,080	0,115	0,130	0,090	0,040	0,089	0,163
			Sig.	0,613	0,067	0,456	0,376	0,977	0,188	0,319	0,216	0,673	0,547	0,493	0,637	0,834	0,640	0,388
EMPME4	2,8333	1,11675		-0,070	0,354	0,213	-0,061	0,006	0,391 [*]	-0,058	0,134	0,179	0,212	0,328	0,346	0,305	0,255	-0,187
			Sig.	0,715	0,055	0,258	0,748	0,977	0,033	0,761	0,481	0,344	0,260	0,076	0,061	0,101	0,174	0,323

* Correlação é significativa ao nível de 0,05.

** Correlação é significativa ao nível de 0,01.

Fonte: dados da pesquisa

3.3.4 Análise de confiabilidade: técnica de Alfa de Cronbach

Adotou-se a técnica de Alfa de Cronbach para verificar a consistência interna das variáveis do questionário. Importante ressaltar que o teste foi aplicado sem a eliminação de variáveis, uma vez que o Alfa de Cronbach para cada uma delas está no nível ótimo de aceitabilidade e confiabilidade.

A tabela 5 mostra o Alfa de Cronbach para cada fator de distância em negócios internacionais e, também, o alfa das 16 variáveis pesquisadas. O resultado de 0,879 indica que esta amostra é confiável e consistente.

Tabela 4: Alfa de Cronbach para fatores de distância em negócios internacionais (alfa= 0,879; N=16)

NOME DA VARIÁVEL	Alfa de Cronbach
CUL1	0,8758
CUL2	0,8850
CUL3	0,8712
CUL4	0,8769
ADM1	0,8675
ADM2	0,8658
ADM3	0,8781
ADM4	0,8821
GEO1	0,8714
GEO2	0,8658
GEO3	0,8638
GEO4	0,8659
ECO1	0,8734
ECO2	0,8600
ECO3	0,8748
ECO4	0,8665

Fonte: dados da pesquisa

Para tipologia do empreendedor, embora o Alfa de Cronbach esteja próximo do limite inferior (0,782) de aceitabilidade, que Hair (2005, p. 112) estima em 0,70, ainda representa boa consistência interna, e a similaridade entre os coeficientes mostra sua estabilidade entre as variáveis. A tabela 6 demonstra o Alfa de Cronbach das 12 variáveis, bem como, o coeficiente para cada uma delas.

Tabela 5: Alfa de Cronbach para tipologia do empreendedor (alfa=0,782; N=12)

NOME DA VARIÁVEL	Alfa de Cronbach
EMPTE1	0,780
EMPTE2	0,752
EMPTE3	0,746
EMPTE4	0,771
EMPES1	0,771
EMPES2	0,793
EMPES3	0,772
EMPES4	0,779
EMPME1	0,760
EMPME2	0,740
EMPME3	0,774
EMPME4	0,758

Fonte: dados da pesquisa

Como o Alfa de Cronbach é indicativo da consistência ou da variância dos fatores, os resultados obtidos nessa pesquisa sugerem ser provável que tais coeficientes apareçam em outras pesquisas que utilizarem-se desta escala. Vale ressaltar que, para esta pesquisa, não foi necessária a eliminação de nenhuma variável para obtenção dos coeficientes como no trabalho de Child, Rodrigues e Frynas (2009).

4 CONCLUSÃO

Os resultados encontrados nesta pesquisa indicam que o conceito de distância psíquica merece ser revisitado constantemente e necessita de abordagens cada vez mais completas. Tal condição fica evidente quando os fatores que podem interferir nos fluxos de informação e mercadorias entre dois países estão associados a outros fatores condicionantes, neste caso, ao tipo de empreendedor.

Desde os trabalhos que tendem a resumir o conceito de distância psíquica em fatores culturais, como os de Kogut e Singh (1998) e Benito e Grispsrud (1992) até os trabalhos que exploram as diversas variáveis culturais, políticas, geográficas e econômicas como, por exemplo, Child, Rodrigues e Frynas (2009), Dow e Karunaratna (2006), Drogendijk e Martin (2008) e Ghemawat (2001), os resultados das percepções dos tomadores de decisão das empresas podem ser os mais variados possíveis, o que dificulta o estabelecimento de padrões de comportamento diante das diferenças entre os países. Além disso, os embates que envolvem a metodologia aplicada às pesquisas também merecem destaque, conforme sugerido nos trabalhos de Shenkar (2001) e Drogendijk e Slagen (2006).

Esta pesquisa, primeiramente, torna-se relevante contribuição em função do tipo da amostra ser composta por pequenas e médias empresas brasileiras que possuem alguma atividade no exterior, uma vez que, na maioria dos estudos de internacionalização de empresas brasileiras, o foco da pesquisa está nas campeãs nacionais, ou seja, nas grandes corporações.

Em um segundo momento, este trabalho teve a preocupação de estabelecer relações entre as várias dimensões que envolvem o constructo de distância psíquica e ir além, ao relacioná-las com os tipos de empreendedores encontrados nas PMEs brasileiras.

Concluí-se nesta pesquisa que os fatores de distância em negócios internacionais, quando analisados de forma isolada, correlacionam-se de forma diferente do que quando analisados em função do perfil do empreendedor.

Isoladamente, os fatores que podem exercer mais influência nas decisões dos pequenos e médios empreendedores estão relacionados aos administrativo-políticos, geográficos e econômicos. Dentre os fatores geográficos, todos são relevantes nas suas decisões, isso

implica em distância física, infra-estrutura de logística e de comunicação, extensão territorial e clima do país hospedeiro. Para os fatores econômicos, aspectos ligados ao PIB *per capita* e aos custos ou qualidade da mão-de-obra, estão fortemente correlacionados, o que pode indicar que, ao procurar por expandir seu negócio no exterior, o pequeno e médio empreendedor utiliza-se de estratégia do tipo *market-seeking*.

Já, entre os fatores administrativo-políticos, ainda analisados de forma isolada, os que mais podem influenciar os empreendedores estão relacionados à hostilidade política, através do risco de expropriação, e a fragilidade das instituições públicas, ligados a corrupção. Porém, podemos inferir que mesmo estes fatores estando fortemente correlacionados às percepções dos empreendedores, países como Argentina, China, México e Angola aparecem como principais destinos dos seus negócios. O que pode indicar que fatores econômicos prevalecem sobre os demais.

Com relação ao perfil do empreendedor, também analisado isoladamente, este estudo não pode inferir que há algum tipo de empreendedor bem definido, baseado na tipologia de Andersson (2000). Contudo, temos como destacar que não há um perfil que se encaixe em aspecto algum ao empreendedor estrutural, isto se deve ao fato de que este perfil está mais voltado aos processos de fusões e aquisições e investimento direto no exterior. Dado o estágio inicial de internacionalização destas PMEs e até mesmo o seu porte, este perfil seja mais facilmente encontrado entre os tomadores de decisão das grandes empresas.

Por outro lado, entre o perfil de empreendedor técnico e o de mercado, pode-se dizer que há um perfil híbrido. Pois a correlação significativa existente está entre a variável para tipologia do empreendedor técnico, que opta por exportações diretas em detrimento da implantação de subsidiária própria como forma de minimizar seu risco, e a variável do empreendedor de mercado, que age com pro - atividade para expandir seus negócios no exterior. Esta inferência pode ser fundamentada através dos modos de operação em mercados internacionais e pela dispersão de países na qual estas PMEs possuem negócios.

Quando analisado de forma inter-relacionada, ou seja, os fatores de distância *versus* o perfil do empreendedor, não foi encontrado um padrão de percepção acerca dos fatores que compõem a estrutura CAGE. Portanto pode-se dizer que devido ao perfil híbrido do empreendedor, suas percepções não obedecem a um padrão relacionado ao seu perfil.

Ao ir mais além nesta análise, as fortes correlações dos fatores geográficos e econômicos obtidas de forma isolada, não aparecem quando analisadas em função do tipo de empreendedor. Ainda sob este enfoque, as influências dos aspectos administrativos ligados ao risco de expropriação e corrupção, cedem espaço para uma correlação moderada entre as percepções do tipo híbrido de empreendedor, encontrado nesta pesquisa, acerca de outro aspecto administrativo/político: a participação do país em um bloco comercial comum. Este achado pode ser comprovado através da alta frequência acumulada entre os países integrantes do Mercosul.

Como limitação, este estudo mostra que este tipo de pesquisa ainda encontra-se em fase embrionária. Ao procurar relacionar os fatores de distância em negócios internacionais ao tipo do empreendedor não pôde ser encontrado um padrão de percepção associado ao tipo de empreendedor que justificasse uma generalização.

Para futuras pesquisas, fica a proposta de extensão da estrutura dos fatores de distância para negócios internacionais relacionados ao perfil do empreendedor com um enfoque não somente quantitativo, mas também qualitativo. É de fundamental importância estender os conceitos da tipologia do empreendedor; e procurar identificar qual é o perfil do empreendedor da PME brasileira para, a partir desse ponto, investigar suas percepções acerca das variáveis que podem interferir nos fluxos de informação e mercadorias entre e os países e estabelecer possíveis padrões de comportamento.

REFERÊNCIAS

AHARONI, Y., *The Foreign Investment Division Process*. Harvard Business School Press, Boston, MA, 1966.

ALVAREZ, S.A.; BARNEY, J.B., Organizing Rent Generation and Appropriation: Toward a Theory of the Entrepreneurial Firm. *Journal of Business Venture*, v.19, p.621-632, 2005.

ANDERSON, E.; COUGHLAN, A.T. International Market Entry and Expansion Via Independent or Integrated Channels of Distribution. *Journal of Marketing*, v.51, n.1, p.71-82, 1987.

ANDERSSON, S., The Internationalization of the Firm from an Entrepreneurial Perspective. *International Studies of Management and Organization*, v.30, n.1, p.65-94, 2000.

AXELSSON, E.; JOHANSON, J. Foreign Market Entry. The Textbook vs the Network View. in Axelsson, B.; Easton, G. (EDS), *Industrial Networks: a New View of Reality*. London: Routledge, p. 218-234, 1992.

BARKEMA, H.G.; BELL, J.H.; PENNING, J.M., Foreign Entry, Cultural Barriers, and Learning. *Strategic Management Journal*, v.17, n.2, p.151-166, 1996.

BECKERMAN, W., Distance and the Pattern of Intra-European Trade. *Review of Economics and Statistics*, v.38, n.1, p.31-40, 1956.

BENITO, G.R.G.; GRISPSRUD, G., The Expansion of Foreign Direct Investments: Discrete Rational Location Choices or a Cultural Learning Process? *Journal of International Business Studies*, v.23, n.3, p.461-476, 1992.

BILKEY, W.J.; TESAR, G., The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer, p.93-98, 1977.

BJORKMAN, I., Foreign Direct Investments: An organizational Learning Perspective. *Finnish Journal of Business Economics*, v.39, n.4, p.271-294, 1990.

BJORKMAN, I.; FORSGREN, M., Nordic International Business Research: A Review of its Development. *International Studies of Management and Organization*, v.30, n.1, p.6-25, 2000.

BODDEWIN, J.J.; BREWER, T.L., International-business political behavior: new theoretical directions. *Academy of Management Review*, v.19, n.1, p.119-143, 1994.

BREWER, P.A., Operationalizing Psychic Distance: A Revised Approach, *Journal of International Marketing*, v.15, n.1, p.44-66, 2007.

BUCLEY, P.J.; CASSON, M.C., *The Future of the Multinational Enterprise*. London: MacMillan, 1976.

BUCKLEY, P.J. Problems and Developments in the Core Theory of International Business. *Journal of International Business Studies*, v.21, n.1, p.657-665, 1990.

BUCKLEY, P.J.; CASSON, M.C. Analyzing Foreign Market Entry Strategies: extending the Internationalization Approach. *Journal of International Business*. V.29, n.3, p.539-562, 1998.

CALVET, A.L., A Synthesis of Foreign Direct Investment Theories and Theories of the Multinational Firms. *Journal of International Business Studies*, v.12, Spring, p.43-59, 1981.

CARLSON, S., *How Foreign is Foreign Trade: A Problem in International Business Research*, Uppsala University Press, Uppsala, 1975.

CAVUSGIL, S.T., On the Internationalization Process of Firms. *European Research*, v.8, p.273-281, 1980.

CHILD, J., Organizational Structure, Environment, and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*, n.6, p.2-22, 1972.

CHILD, J.; NG, S.H.; WONG, C. Psychic Distance and Internationalization. *International Studies of Management and Organizations*.v.32, n.1, p.36-56, 2002.

CHILD, J.; RODRIGUES, S.; FRYNAS, G. Psychic Distance, it's impact and coping modes: Interpretations of SME decision makers. *Management International Review*, n.49, p.199-224, 2009.

CICIC, M.; PATTERSON, P.G.; SHOHAM, A., A Conceptual Model of the Internationalization of Service Firms. *Journal of Global Marketing*, v.12, n.3, p.81-106, 1999.

CLARK, T.; PUGH, D.S., Foreign Country Priorities in the Internationalization Process: a Measure and a Exploratory on British Firms. *International Business Review*, v.10, n.3, p.285-303, 2001.

COASE, R.H., The Nature of the Firm, *Economica*, v.4, n.16, p.386-405, 1937.

CYERT, R.D.; MARCH, J.G., *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1963.

DAILY, P.P.; MCDUGALL, J.G.; COVIN, DALTON D.R.. Governance and Strategic Leadership in Entrepreneurial Firms, *Journal of Management*, v.28, p.387-412, 2003.

DICHTL, E.; LEIBOLD, M.; KOGLMAYR, H.-G.; MULLER, S.. The export decision of small and medium-sized firms: a Review, *Management International Review*, v.24, n.2, p.49-60, 1984.

DICHTL, E.; KOGLMAYR, H.-G.; MULLER, S.. International Orientation as precondition for export success, *Journal of International Business Studies*, v.21, n.1, p.23-40, 1990.

DOW, D., A Note on Psychic Distance and Export Market Selection. *Journal of International Marketing*, v.8, n.1, p.51-64, 2000.

DOW, D.; KARUNARATNA, A., Developing a Multidimensional Instrument to Measure Psychic Distance Stimuli. *Journal of International Business Studies*, v.37, p.578-602, 2006.

DROGENDIJK, R.; SLANGEN, A., Hofstede, Schwartz, or Managerial Perceptions: The Effects of Various Cultural Distance Measures on Establishment Mode Choice by Multinational Enterprises, *International Business Review*, v.15, n.4, p.361-380, 2006.

DROGENDIJK, R.; MARTIN, O. Country Distance: an Objective Measure and Its Impact on International Market Selection. *Proceedings of the Academy of International Business*. Milan:Italy, 2008.

DUNNING, J.H., The Eclectic Paradigm of the Production: A Restatement and Possible Extension, *Journal of International Business Studies*, v.19, n.1, p.1-31, 1988.

EARLEY, P.C.; SINGH, H., International and intercultural management research: what's next? *Academy of Management Journal*, v.38, n.2, p.327-340, 1995.

ELLIS, P.; PECOTICH, A. Social Factors Influencing Export Initiation in Small and Medium-sized Enterprises. *Journal of Marketing Research*, v.38, n.1, p.119-130, 2001.

ENGWALL, L.; WALLENSTAL, M. Tit or Tat in Small Steps: the Internationalization of Swedish Banks. *Scandinavian Journal of Management*. V.4, p.147-155, 1988.

EVANS, J.; TREADGOLD, A.; MAVONDO, F., Explaining Export Development Through Psychic Distance. *International Marketing Review*, v.17, n.2, p.164-169, 2000.

FORSGREN, M.; JOHANSON, J., Managing Internationalization in Business Network, In. *Managing Networks in International Business*, M. Forsgren e J. Johanson. Philadelphia. PA, Gordon and Breach, p.1-16, 1992.

FRIEDMAN, R.; KIM, J., Political risk and International Marketing. *Columbia Journal of World Business*, v.23, n.4, p.63-74, 1988.

GEUS, Arie de. *A Empresa Viva: Como as Organizações Podem Aprender a Properar e se Perpetuar*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GHEMAWAT, P., Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion. *Harvard Business Review*, p.137-147, 2001.

GOVINDARAJAN, V.; GUPTA, A.K., *The Quest for Global Domination*. San Francisco, Jossey-bass, 2001.

GRINYER, P.H.; SPENDER, J.-C. Recipes, Crises, and Adoption in Mature Industries. *International Studies of Management and Organization*. V.9, p.113-133, 1979.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K., *Competing for the future*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1994.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K., Strategic Intent. *Harvard Business Review*, May/June: p.63-75, 1989.

HAIR, J.F. et al.. *Análise Multivariada de Dados*. 5 ed.: Porto Alegre: Bookman, 2005.

HENNART, J.F. A Theory of the Multinational Enterprise. Ann Arbor: *University of Michigan Press*, 1982.

HITT, M.A.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R.E., *Strategic Management*, 2001.

HOFSTDE, G. *Cultural Consequences: International Differences in Work Related Values*. Sage: Beverly Hills, CA, 1980.

HOFSTEDE, G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Harper Collins: London, 1994.

HOLZMULLER, H.H.; KASPER, H. The Decision-maker and Export Activity: a Cross-national Comparison of the Foreign Orientation of Austrian Managers. *Management International Review*. V.30, n.3, p.217-230, 1990.

HOLZMULLER, H.H.; KASPER, H.. On a Theory of Export Performance: Personal and Organisational Determinants of Export Trade Activities Observed in Small and Medium-Sized Firms. *Management International Review*, v.31, Special Issue, p.45-70, 1991.

HOLLOCOMBE, R.G., The Origins of Entrepreneurial Opportunities. *Review of Austrian Economics*, v.16, p.25-54, 2003.

HYMER, S.H., *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Investment*. Cambridge, MA: MIT Press, 1976.

IMD. IMD World Competitiveness Yearbook, 2009. Disponível em: <<http://www.imd.ch/osite.publications/wcy/upload/scoreboard.pdf>>. Acesso em 23 mar 2010.

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.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E., The Internationalisation 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.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E., The mechanism of Internationalization. *International Marketing Review*, v.7, n.4, p.11-24, 1990.

KIM, W.C.; HWANG, P.. Global Strategy and Multinational's Entry Mode Choice. *Journal of International Business Studies*, v.23, n.1, p.29-53, 1992.

KNICKERBOCKER, F.T., *Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise*. Cambridge MA: Division of Research, Harvard Graduate School of Business Administration, 1973.

KOGUT, B.; SINGH, H., The Effect of National Culture on the Choice of entry Mode. *Journal of International Business Studies*, v.19, n.3, p.411-432, 1988.

KOSTOVA, T., Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: a Contextual Perspective. *Academy of Management Review*, v.24, n.2, p.308-324, 1999.

KUEMMERLE, W., The Entrepreneur's Path to a Global Expansion. *MIT Sloan Management Review*, v.46, n.2, p.42-49, 2005.

LUO, Y., SHENKAR, O., NYAW, M.-K. A Dual Parent Perspective in International Joint-Ventures: Lessons from a Developing Economy. *Journal of International Business Studies*, v.32, n.1, p.41-58, 2001.

LUOSTARINEN, R., The internationalization of the Firm. Doctoral Dissertation, *Helsinki School of Economics*, 1979.

MCGARTH, R.G.; MACMILLAN, I., The Entrepreneurial Mindset. Boston, MA: *Harvard Business School Press*, 2000.

MILLER, K.D., A Framework for Integrated Risk Management in International Business. *Journal of International Business Studies*, 1992.

MDIC. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=1444&refr=603>>. Acesso em 24 mar 2010.

MOLLERYD, B.G., *The building of a World Industry: The impact of Entrepreneurship on Swedish Mobile Telephony*. Stockholm, Via Teldok, 1997.

MORGAN, B., *Images of Organizations*. Beverley Hills, CA: Sage, 1986.

NORDSTROM, K.A.; VAHLNE, J.-E.. Is the Globe Shrinking? Psychic Distance and the Establishment of Swedish Subsidiaries During the Last 100 year, in. M. Landeck (ed.). *International trade: Regional Globe Issues*, St Martin's Press: New York, p.41-56, 1994.

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

PENROSE, E., *The Theory of the Growth of the Firm*. Basil Blackwell, London, 1959.

PETTIGREW, A.; WHIPP, R., *Managing Change for Competitive Success*. Oxford: Blackwell, 1991.

PORTER, M.E. *Competitive Strategy*, New York Free Press, 1980.

PORTER, M.E., The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management, *Academy of Management Review*, v.6, n.4, p.609-619, 1981.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G., The Core Competence of Corporation, *Harvard Business Review*, May/June, p.79-91, 1990.

REID, S.D. The Decision-maker and Export Entry and Expansion. *Journal of International Business Studies*. V.12, n.2, p. 101-112, 1981.

REID, S.D., Firm Internationalization, Transaction Costs and Strategic Choice. *International Marketing Review*, v.1, n.2, p.44-56, 1983.

REYNOLDS, P.D.; CAMP, S.M.; BYGRAVE, W.D.; AUTIO, E.; HAY, M., Global Entrepreneurship Monitor. Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership. *Ewing Marion Kauffman Foundation*, 2002.

RICARDO, D. *Principles of Political Economy and Taxation*. London: E.P. Dutton, 1817/1923.

RICART, J.E.; ENRIGHT, M.J.; GHEMAWAT, P.; HART, S.L.; KHANNA, T., New frontiers in international strategy. *Journal of International Business Studies*, v.35, p.175-200, 2004.

ROOT, F.R., *Entry strategies for international markets*. New York: Lexinton Books, 1998.

SARASVATHY, S.D., Making it Happen: Beyond Theories of the Firm to Theories of Design. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v.28, p.519-531, 2004.

SCHUMPETER, J.A., *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934.

SHANE. S.; VENKATARAMAN, S., The Promise of Entrepreneurship As a Field of Research. *Academy of management Review*, v.25, p.217-226, 2000.

SHENKAR, O., Cultural Distance Revisited: Toward a More Rigorous Conceptualization and Measurement of Cultural Differences. *Journal of International Business Studies*, v.32, n.3, p.519-536, 2001.

SIMONIN, B.L. Transfer os Marketing Know-How in International Strategic Aliances: an Empirical Investigation of the Role Antecedents of Knowlwdge Ambiguity. *Journal of International Business Studies*, v.30, n.3, p.463-490, 1999.

STEVENSSON, H.H.; JARILLO, J.C. A Paradigm for Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, v.11, p.17-27, 1990.

STOTTINGER, B.; SCHLEGELMILCH, B.B., Explaining Export Development Through Psychic Distance: Enlightening or Elusive? *International Marketing Review*, v.15, n.5, p.357-372, 1998.

STOTTINGER, B.; SCHLEGELMILCH, B.B., Psychic Distance; a Concept Past its Due Date? *International Marketing Review*, v.17, p.169-174, 2000.

SWIFT, J.S., Cultural closeness as a Facet of Cultural Affinitiy. *International Marketing Review*, v.16, n.3, p.185-186, 1998.

TALLMAN, S.; FLADMOE-LINDQUIST, K., Internationalization, globalization, and capability-based strategy. *California Management Review*, v.45, n.1, p.116-135, 2002.

TEECE, D.J., Transaction Cost Economics and the Multinational Enterprise. *Journal of Economic Behavior and Organization*, v.7, p.21-45, 1986.

TERPSTRA, V.; YU, C.M. Determinants of Foreign Investment of U.S. Advertising Agencies. *Journal of International Business*, v.19, n.1, p.35-46, 1988.

TIHANYA, L.; JOHNSON, R.A.; HOSKISSON, R.E., HITT, M.A., Institutional Ownership Differences and International Diversification: The Effects of Boards of Directors and Technological Opportunity. *Academy of Management Journal*, v.46, p.195-211, 2003

TIHANYA, L.; GRIFFITH, D.A.; RUSSEL, C.J. The Effect of Cultural Distance on Entry Mode Choice, International Diversification, and MNE Performance: a Meta Analysis. *Journal of International Business*. V.36, n.3, p.270-283, 2005.

TURNBULL, P.W., *A Challenge to the Stages Theory of Internationalization Process*. In *Managing Export Entry and Expansion – Concepts and Practice*, Ed.: Rosson e Reid, 1987.

VAHLNE, J. E.; WIEDERSHEIM-PAUL, F., Psychic Distance: an Inhibiting Factor in International Trade., Centre for International Business Studies, *Department of Business Administration*, University of Uppsala, working paper n°2, 1977.

VAHLNE, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F., Economic distance: Model and Empirical Investigation. In: HORNELL, E., VAHLNE, J.E.; WIEDERSHEIM-PAUL, F., “Export and Establishments”, *Stockholm: Almqvist & Wiksel*, 1973.

VAHLNE, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. Psychic Distance: an Inhibiting in International Trade. *Centre for International Business Studies*. Department of Business Administration, University of Uppsala, working paper n.2, 1977.

VAHLNE, J.E.; NORDSTROM, K.A., The internationalization Process: Impact of Competition and Experience. *The International Trade Journal*, v.5, p.529-548, 1993.

VERNON, R., International Investment and International Trade in the Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics*, v.80, p.190-207, 1966.

VERNON, R., The product Cycle Hypothesis in a New International Environment. *Oxford Bull of Economics and Statistics*, v. 41, p.4, 1979.

WEICK, K.E., *The Social Psychology of Organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1969.

WEST, J.; GRAHAM J.L., A Linguistic-based Measure of Cultural Distance and its Relationship to Managerial Values. *Management International Review*, v.44, n.3, p.239-260, 2004.

WILLIAMSOM, O. *Markets and Hierarchies: Analyzis and Antitrust Implications*. *New York: The Free Press*, 1975.

YU, L., The Global-brand Advantadge. *MIT Sloan Management Review*, v.44, n.3, p.13, 2003.

ZHARA, S.A.; IRELAND, R.D.; HITT, M.A., International Expansion by New Ventures Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning and Performance. *Academy of Management Journal*, v.43, p.925-950, 2000.

ANEXO A – RELAÇÃO DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

EMPRESA		SETOR
1	Andrade Distribuidor	Atacado
2	Correias Multibelt	Atacado
3	Grupo Motormac	Atacado
4	J Brandão	Atacado
5	Mafre Equipamentos	Atacado
6	Multibelt Correias	Atacado
7	Nova Safra	Atacado
8	Serilon Brasil	Atacado
9	Somai Nordeste	Atacado
10	Stival Alimentos	Atacado
11	Superpedido	Atacado
12	Unilider Distribuidora	Atacado
13	Equipo	Autoindústria
14	Kronorte Implementos Rodoviários	Autoindústria
15	Máquinas Piratininga	Autoindústria
16	Mascarello Ônibus	Autoindústria
17	MSF – Molas Santa Fé	Autoindústria
18	Nova Kabí	Autoindústria
19	Quinta Roda	Autoindústria
20	Ribeiro Veículos	Autoindústria
21	Samaq Comercial de Máquinas	Autoindústria
22	Equipo Máquinas e Veículos	Automotivo
23	Bernauer	Bens de capital
24	Branco	Bens de capital
25	CMI	Bens de capital
26	Fluid Brasil	Bens de capital
27	Kone Máquinas	Bens de capital
28	Mausa	Bens de Capital
29	MCM Química Industrial	Bens de Capital
30	Newton Indústria e Comércio	Bens de capital
31	Pollux Automation	Bens de capital
32	Prominas	Bens de capital
33	Santal Equipamentos	Bens de capital
34	São Rafael	Bens de capital
35	SCS – Soluções, Construções e Sistemas	Bens de capital
36	Sulinox	Bens de capital
37	Wolpac Sistemas de Controle	Bens de Capital
38	Arroz Codil	Bens de consumo
39	Barbiero Agronegócios	Bens de consumo
40	Cacau Show	Bens de consumo
41	Capebi Cia. Agroindustrial	Bens de consumo
42	Carlos Becker Metalúrgica Industrial	Bens de consumo
43	Cerealista Rosalito	Bens de consumo
44	Frigorífico Silva	Bens de consumo
45	Globalbev	Bens de consumo
46	Graticia	Bens de consumo
47	Implemis	Bens de consumo
48	Intral	Bens de consumo
49	Sabarálcool	Bens de consumo
50	Santé Alimentação e Serviços	Bens de Consumo

EMPRESA		SETOR
51	São Bráz	Bens de consumo
52	Ancel Peças Técnicas em Fibra de Vidro	Diversos
53	Dello	Diversos
54	DJ Móveis	Diversos
55	Ellan	Diversos
56	Metalúrgico Rodrião	Diversos
57	MRINOX – Metalúrgica Rodrião	Diversos
58	Pratica Technicook	Diversos
59	Quality Fix do Brasil	Diversos
60	RL Higiene	Diversos
61	Tubasa	Diversos
62	CP Eletrônica	Eletroeletrônico
63	Fricke Soldas – Divisão Merkle, Balmer	Eletroeletrônico
64	Latina Eletrodomésticos	Eletroeletrônico
65	Microsol Tecnologia	Eletroeletrônico
66	Nonus	Eletroeletrônico
67	Teikon	Eletroeletrônico
68	Urano	Eletroeletrônico
69	Visum Sistemas Eletrônicos	Eletroeletrônico
70	Concert Technologies	Energia
71	Ecom Energia	Energia
72	Grameyer Equipamentos Eletrônicos	Energia
73	KV Instalações	Energia
74	Cardan	Farmacêutico
75	Multilab	Farmacêutico
76	Aliter	Indústria da construção
77	Apis Engenharia	Indústria da construção
78	Arquisul Construções	Indústria da Construção
79	Caenge	Indústria da Construção
80	CIL – Construtora ICEC	Indústria da construção
81	Conartes Engenharia e E	Indústria da Construção
82	Construtora Caparaó	Indústria da Construção
83	Construtora Capital	Indústria da construção
84	Construtora Ernesto Woedcke	Indústria da Construção
85	Construtora Stein	Indústria da construção
86	Construtora Viero	Indústria da construção
87	Dan Hebert Construtora e Incorporadora	Indústria da construção
88	ETEC Empreendimentos Téc. de Engenharia	Indústria da construção
89	Fábio Bruno Construções	Indústria da construção
90	Fugro In Situ Geotecnia	Indústria da construção
91	GB - Gabriel Bacelar Construções	Indústria da Construção
92	GeoSonda	Indústria da Construção
93	Guimar Engenharia	Indústria da Construção
94	Isoeste Instalações Térmicas	Indústria da construção
95	Isoeste Mato Grosso	Indústria da construção
96	J. Malucelli Construtora de Obras	Indústria da construção
97	Lógica Engenharia	Indústria da construção
98	Marka Sistemas Construtivos	Indústria da construção
99	Patri ConViva	Indústria da construção
100	Prazzo Engenharia	Indústria da construção

EMPRESA		SETOR
101	Termoeste - Construções e Instalações	Indústria da construção
102	Trimak Engenharia e Comércio	Indústria da construção
103	Tubezan Indústria Plástica	Indústria da Construção
104	2S Inovações Tecnológicas	Indústria digital
105	AG2	Indústria digital
106	Alterdata Software	Indústria digital
107	BRQ IT Services	Indústria Digital
108	CAS Tecnologia	Indústria digital
109	Cast Informática	Indústria digital
110	Certisign	Indústria Digital
111	Cinq Technologies	Indústria Digital
112	CINQ Technologies	Indústria digital
113	Conquest One	Indústria digital
114	Crivo	Indústria digital
115	Cyberlynxx	Indústria digital
116	Discover	Indústria digital
117	Documentar Tecnologia	Indústria digital
118	Domínio Sistemas	Indústria digital
119	Extend Software	Indústria Digital
120	Fóton Informática	Indústria digital
121	Grupo Linx	Indústria digital
122	Henry Tecnologia	Indústria Digital
123	Ivia	Indústria digital
124	Kaizen	Indústria digital
125	Locaweb	Indústria digital
126	Mirax	Indústria Digital
127	Multirede	Indústria digital
128	Net Service	Indústria digital
129	Novaprolink Softwares	Indústria digital
130	Okto Informática	Indústria Digital
131	Premier IT	Indústria digital
132	Redisul Informática	Indústria digital
133	Resource IT Solutions	Indústria digital
134	RWA Artes Gráficas	Indústria Digital
135	Senior Solution	Indústria digital
136	Seva Engenharia	Indústria digital
137	Sigma	Indústria digital
138	Star do Brasil	Indústria digital
139	Suntech	Indústria digital
140	Teclan	Indústria digital
141	True Access Consulting	Indústria digital
142	VAGAS Tecnologia	Indústria digital
143	Wheb Sistemas	Indústria digital
144	Ziva Tecnologia e Soluções	Indústria digital
145	MCE Engenharia	Mecânico
146	Cadersil Industrial	Papel e celulose
147	Carbo Gás	Químico e petroquímico
148	IBG Indústria Brasileira de Gases	Químico e petroquímico
149	Metachem Industrial e Comercial	Químico e petroquímico
150	Rosatex	Químico e petroquímico

EMPRESA		SETOR
151	Stara	Químico e Petroquímico
152	Universo Tintas	Químico e petroquímico
153	Zandei Plásticos	Químico e petroquímico
154	5 Estrelas Special Service	Serviços
155	A Geradora	Serviços
156	AeC Contact Center	Serviços
157	Agência F. Biz	Serviços
158	Alphageos	Serviços
159	Altus Sistemas de Informática	Serviços
160	Ameplan Assistência Médica Planejada	Serviços
161	Arcon Serviços Gerenciados de Segurança	Serviços
162	Cedimagem	Serviços
163	Cosampa Projetos e Construções	Serviços
164	DHC Outsourcing	Serviços
165	ePharma	Serviços
166	Esporte Interativo	Serviços
167	Estaf Equipamentos	Serviços
168	Evik Segurança e Vigilância	Serviços
169	Fast Engenharia	Serviços
170	FB Facility	Serviços
171	Fort Knox	Serviços
172	Grupo CJF	Serviços
173	Hotéis Deville	Serviços
174	Hotelaria Brasil	Serviços
175	Icaro Technologies	Serviços
176	Igal - Rodenstock	Serviços
177	Izamar	Serviços
178	JBR Engenharia	Serviços
179	John Richard Locação de Móveis	Serviços
180	Lincx Sistemas de Saúde	Serviços
181	Localfrio Armazéns Gerais Frigoríficos	Serviços
182	Master Turismo	Serviços
183	Montreal Gtec	Serviços
184	PA Arquivos	Serviços
185	Poit Energia	Serviços
186	PROGEN	Serviços
187	Proguarda Vigilância e Segurança	Serviços
188	Provider	Serviços
189	Qualidados Engenharia e Informática	Serviços
190	Rotovic – Uniforme Lavanderia	Serviços
191	S&C Laser Scanning	Serviços
192	São Bernardo Saúde	Serviços
193	Seiva Produtos e Serviços	Serviços
194	Servis Eletrônica	Serviços
195	Sirtec Sistemas Elétricos	Serviços
196	Spassu Tecnologia e Serviços	Serviços
197	SubWay Link	Serviços
198	Supply Service	Serviços
199	System Marketing	Serviços
200	Tele Performance	Serviços

EMPRESA		SETOR
201	Telsinc Informática	Serviços
202	Time-Now Engenharia	Serviços
203	Topsports Esporte Interativo	Serviços
204	Trade Network Participações	Serviços
205	VIT SOLO	Serviços
206	Voxage Serviços Interativos	Serviços
207	Açotec Engenharia Indústria e Comércio	Siderurgia e metalurgia
208	Armco Staco	Siderurgia e metalurgia
209	Dec Brasil	Siderurgia e metalurgia
210	Engebasa – Mecânica e Usinagem	Siderurgia e metalurgia
211	Multialloy	Siderurgia e metalurgia
212	Permetal Metais Perfurados	Siderurgia e metalurgia
213	Siderúrgica São Joaquim	Siderurgia e metalurgia
214	Brafer Construções Metálicas	Siderurgia e Metalurgia
215	Hidral-Mac Industrial	Siderurgia e Metalurgia
216	Profusa	Siderurgia e Metalurgia
217	Cabletech Cabos	Telecomunicações
218	Digistar Telecomunicações	Telecomunicações
219	Dígitro Tecnologia	Telecomunicações
220	Grupo A & C	Telecomunicações
221	ISDN Telecomunicações	Telecomunicações
222	Minascontrol	Telecomunicações
223	Phonoway Sistemas	Telecomunicações
224	Policom Cabos e Conectores	Telecomunicações
225	Tele Design	Telecomunicações
226	Tropico – Telecomunicações Avançadas	Telecomunicações
227	Via Telecom	Telecomunicações
228	Jobe Luv	Têxtil
229	Malhas Klyl	Têxtil
230	Pena Surf Wear	Têxtil
231	Reserva Natural	Têxtil
232	Tecnoblu Your ID	Têxtil
233	Dallogis Logística	Transporte
234	Dambroz Implementos Rodoviários	Transporte
235	Exata Logística	Transporte
236	Librelato Implementos Agrícolas e Rodoviários	Transporte
237	Nova Gestão de Frotas	Transporte
238	Transbahia Transportes	Transporte
239	Transbahia Transportes	Transporte
240	ADM E-commerce	Varejo
241	Giraffas	Varejo
242	J. Malucelli Equipamentos	Varejo
243	Notebook Century	Varejo
244	Schedule	Varejo

APÊNDICE

Apêndice A – Questionário aplicado à pesquisa (*e-survey*)

Esta pesquisa está ligada ao Núcleo de Estudos e Pesquisas em Negócios Internacionais do Programa de Mestrado em Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP).

Por favor, é importante que todas as questões sejam respondidas e salvas.

Suas respostas são muito importantes, pois contribuirão para a geração do conhecimento acadêmico.

Todos os dados desta pesquisa são sigilosos. Seus resultados serão divulgados através de análises estatísticas, não serão divulgados nomes, endereços e outros dados que possam comprometer você ou sua empresa.

Desde já agradeço muito a sua atenção.

1. *Qual é o segmento que atua a empresa em que você trabalha?*

- Comercial*
- Industrial*
- Serviços*
- Outros*

2. *Quanto tempo de atuação no mercado possui a empresa em que você trabalha?*

- 1 a 5 anos*
- 6 a 10 anos*
- 11 a 15 anos*
- 16 a 20 anos*
- Acima de 20 anos*

3. *Mencione os três principais países que a sua empresa realiza negócios.*

4. *Que tipo de negócios a sua empresa possui no exterior? (assinale quantos forem necessários)*

- Exportações esporádicas*
- Exportações diretas*
- Exportações via representante de vendas no exterior*
- Contrato de serviços*
- Escritório de vendas no exterior*
- Joint venture*
- Aquisição de empresa no exterior*

5. *Existe algum tipo de negócio que a sua empresa realiza e não foi mencionado na questão anterior?*

6. *Qual é a sua posição (cargo) na empresa?*

- Empreendedor/proprietário/sócio*
- Diretor*
- Superintendente*
- Gerente*
- Outros*

7. Com que frequência você participa das decisões importantes na empresa em que você trabalha?

- Nunca
- Raramente
- Poucas vezes
- Muitas vezes
- Sempre

Fatores de distância para realização de negócios internacionais:

Os fatores a seguir podem interferir nos fluxos de informação e produtos entre o Brasil e o país onde a empresa estabelece seus negócios.

Com base nesta afirmação, de que forma você interpreta estes fatores como sendo barreiras para estabelecer negócios entre a sua empresa e os mercados no exterior?

Para responder as questões, considere a escala abaixo:

1. *Discordo fortemente*
2. *Discordo*
3. *Indiferente*
4. *Concordo*
5. *Concordo plenamente*

FATORES CULTURAIS:

8. Diferenças de idioma (problemas por não conhecer a língua falada no país hospedeiro).

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

9. Diferenças em religião (crenças religiosas).

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

10. Diferenças étnicas (entre raças).

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

11. Diferenças em normas e valores sociais (atribuídos a determinados produtos/serviços, ex.: não utilização de determinadas cores, símbolos, expressões, entre outros)

- 1
- 2
- 3
- 4

- 5

12. *Você considera algum outro fator cultural? Por favor, cite quantos forem necessários.*

FATORES ADMINISTRATIVOS/POLÍTICOS

13. *Políticas governamentais (incentivos fiscais, flexibilidade das leis trabalhistas, entre outros).*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

14. *Participação em um bloco comercial regional em comum (Mercosul, ALCA, União Européia, etc).*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

15. *Hostilidade política (risco de expropriação, golpes de estado, guerra civil, entre outros).*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

16. *Instituições públicas frágeis (ex. corrupção, falta de eleições, etc)*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

17. *Você considera algum outro fator administrativo/político? Por favor, cite quantos forem necessários.*

FATORES GEOGRÁFICOS

18. *Distância física entre o país de origem e o país estrangeiro para se estabelecer negócios.*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

19. *Instalações de logística (acesso à portos, estações aduaneiras, vias para transportar mercadorias, entre outras)*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

20. *Extensão territorial e diferença nos fusos horários.*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

21. *Diferenças climáticas*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

22. *Você considera algum outro fator geográfico? Por favor cite quantos forem necessários.*

FATORES ECONÔMICOS

23. *Tamanho da economia do país estrangeiro (PIB do país).*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

24. *Renda per capita (PIB/per capita) e o potencial per capita de consumo dos produtos/serviços que sua empresa fornece.*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

25. *Diferenças em custo e/ou qualidade da mão-de-obra.*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

26. *Diferenças em custos e/ou qualidade das matéria-primas (facilidade de aquisição e proximidade das principais fontes de fornecimento).*

- 1
- 2

- 3
- 4
- 5

27. Você considera algum outro fator econômico? Por favor, cite quantos forem necessários.

PERFIL EMPREENDEDOR

Ao tomar decisões para realizar negócios no exterior, como você avalia seu perfil empreendedor, ou da empresa em que você trabalha, em relação às situações propostas a seguir?

Considera a escala abaixo:

1. Nenhuma relação
2. Muito pouca relação
3. Pouca relação
4. Forte relação
5. Muito forte relação

28. Habilidade me desenvolver tecnicamente novos produtos e/ou processos de fabricação, e assim, criar uma nova demanda para o mercado.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

29. Ao internacionalizar seus negócios, você (ou a empresa em que atua) opta por exportações diretas ou licenciamentos, em detrimento a implantação de subsidiárias próprias, como forma de minimizar os riscos do seu investimento no exterior.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

30. Você (ou a empresa que atua) dá preferência para expandir seus negócios para mercados em desenvolvimento como China, Índia, Turquia, África do Sul, México, entre outros.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

31. Você (ou a empresa que atua) tem interesse por desenvolvimento tecnológico e entende que o seu produto/serviço pode ser reconhecido no mercado internacional através das redes de relacionamento dos seus potenciais clientes estabelecidos neste mercado

- 1
- 2
- 3

- 4
- 5

32. *Habilidade em negociar ou estruturar fusões, aquisições ou alianças estratégicas para expandir seus negócios em nível internacional.*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

33. *Você (ou a empresa que atua) escolhe mercados de acordo com a competitividade situacional, como exemplo, onde há um concorrente de sua empresa, ou onde a renda do consumidor do país hospedeiro é boa para aquisição de seus produtos/serviços.*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

34. *Você (ou a empresa que atua) considera o processo de internacionalização como sendo parte integrante das estratégias gerais da empresa. Considerando mais como uma consequência do que proatividade em explorar mercados internacionais.*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

35. *Ao internacionalizar seus negócios, você (ou a empresa que atua) opta por aquisições e fusões como principal forma de expansão dos seus negócios, em detrimento e exportações diretas ou representante cde vendas.*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

36. *Habilidade em encontrar potenciais mercados consumidores para seus produtos/serviços e meios de distribuí-los neste mercado.*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

37. *Você age com proatividade para expandir seus negócios em mercados internacionais.*

- 1
- 2
- 3

- 4
- 5

38. *Você (ou a empresa que atua) considera o processo de internacionalização como uma das principais estratégias da empresa. Entende que este processo é uma importante condição para ampliação do seu mercado consumidor.*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

39. *Você (ou a empresa que atua) possui proatividade em escolher mercados internacionais em potencial, porém, ao os escolhe com base na análise estrutural ou racional, optando pelas redes de relacionamento e preferências pessoais.*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

40. *Existe outra característica do seu perfil empreendedor (ou da empresa) que você gostaria de acrescentar? Acrescente quantos forem necessários.*

Link enviado:

[http://enquetes.sphinxnaweb.com@declic/homenko_PESQUISAPMEPUC/homenko_Pesquisa Mestrado PUC](http://enquetes.sphinxnaweb.com@declic/homenko_PESQUISAPMEPUC/homenko_PesquisaMestradoPUC)

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)